

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

CRM v éře sociálních médií
CRM in the Social Media Era

Student: Bc. Patrik Piščík
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.

Ostrava 2016

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Patrik Piščík**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod

Téma: CRM v éře sociálních médií
CRM in the Social Media Era

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Cíle a metodika práce
 3. Teoretická východiska CRM
 4. Charakteristika vybrané společnosti
 5. Výzkum a analýza dat
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- EVANS, Dave and Joe COTHREL. *Social Customer Experience: Engage and Retain Customers through Social Media*. New York: John Wiley & Sons, 2014. 384 p. ISBN 978-1-118-92712-0.
- CHRISTIAN, Almeida et al. *Kunde 2.0 – Wie Unternehmen Social Media nutzen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2012. 203 p. ISBN 978-3-503-13620-9
- LOŠTÁKOVÁ, Hana et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016

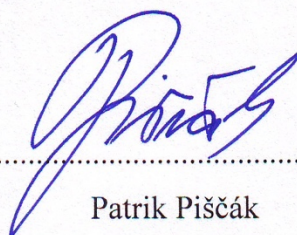


doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 22.04.2016



Patrik Piščák

Rád bych poděkoval za nepřetržitou spolupráci a ochotu společnosti podílet se na mém výzkumu. Zároveň bych rád poděkoval své vedoucí diplomové práce doc. Ing. Lence Kauerové, CSc. za odborné konzultace a připomínky při zpracování.

Obsah

1 Úvod.....	5
2 Cíle a metodika práce	6
2.1 Dílčí a postupové cíle.....	7
2.1.1 Výzkumné otázky práce.....	8
2.2 Časový plán výzkumu.....	8
3 Teoretická východiska	9
3.1 Marketingová evoluce a Internet	9
3.2 Spokojenost, loajalita, věrnost	11
3.2.1 Vliv zákaznického servisu na spokojenost, loajalitu a věrnost.....	12
3.3 Tradiční CRM	15
3.3.1 Historický vývoj	15
3.3.2 Dnešní pojetí CRM	16
3.4 Od sociálních médií k sociálnímu CRM.....	23
3.5 Sociální CRM	24
4 Charakteristika vybrané společnosti.....	27
4.1 Profil společnosti [REDACTED]	28
4.1.1 Strategie, kultura a hodnoty	28
4.1.2 Specifika zákaznických služeb	29
4.1.3 Úsilí v sociálních médiích	29
5 Výzkum a analýza dat.....	31
5.1 Metody sběru dat.....	32
5.1.1 Individuální rozhovory s manažery	33
5.1.2 Netnografické pozorování	36
5.1.3 Zákaznický dotazník.....	37
5.2 Validita a reliabilita dat.....	38
5.3 Analýza dat za účelem zodpovězení výzkumných otázek	39
6 Návrhy a doporučení.....	48
7 Závěr.....	53
Seznam použité literatury	55

Seznam zkratek	62
----------------------	----

Seznam tabulek	65
----------------------	----

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

1 Úvod

Stojíme v době, kdy se chování spotřebitelů mění nejenom díky neustálým technologickým změnám a novým trendům, ale také proto, že většina těchto změn s sebou přináší pro spotřebitele nebývalý komfort. Toto není už tak pravdou pro firmy, které když chtějí na dnešním trhu uspět, musí těmto změnám, trendům, či chceme-li náladám spotřebitelů neustále přizpůsobovat a jít jim naproti. Sociální média jsou jednou z těchto změn, která mění současně známý a zavedený pohled firem. Je pochopitelné, že firmy se přizpůsobují prostředí, ve kterém se zákazníci cítí nejpohodlněji - tedy prostředí digitálních a sociálních médií. Spokojenost zákazníka v dnešní éře sociálních médií je tak ústředním tématem celé práce.

Vybraná společnost je největším autorizovaným prodejcem vozů ■■■ na území ČR a v současnosti úspěšně používá tradiční systém CRM pro řízení vztahu se zákazníky. Ze získaných informací lze odvodit, že to dělá úspěšně. Společnost se snaží svou současnou situaci neustále pečlivě evaluovat a pracuje na zlepšování, což nepochybně stojí za jejím úspěchem.

Podle odhadů některých analytiků porostou výdaje na sociální CRM mnohem rychleji než výdaje na tradiční CRM (Šimák, 2012). I přesto však firmy nevěnují využívání sociálních médií dostatečnou pozornost, neboť pouze 23% globálních firem používá sociální média ke zlepšení služeb zákazníkům (Garibian, 2012), přičemž ne vždy jsou vybrány správné techniky nebo jsou tyto techniky použity nevhodným způsobem. I přesto, že výhody, jako zlepšení zákaznické spokojenosti nebo snížení nákladů na zákaznickou podporu, jsou v dnešních dnech stále výrazněji viditelnější (IBM Global Business Services, 2011). Je to také případ společnosti, kterou autor zkoumá? Ovlivňuje používání sociálních médií a řízením vztahů se zákazníky v online světě také její zákazníci?

Obsahem práce je tedy popsat samotnou firmu a její aktuální stav. Práce dále zkoumá, zda-li kanály sociálních médií a jejich začlenění do stávajícího systému CRM mohou mít vliv na poskytované služby a na spokojenost, loajalitu či dokonce věrnost zákazníků. Je nutno podotknout, že cílem této práce není explicitně ověřovat hypotézy, nýbrž hledat čím firma působí na zákazníky a co je pro sociální CRM v jejím konkrétním případě strategické.

2 Cíle a metodika práce

V této kapitole je definován cíl diplomové práce, uveden postup zpracování a také stručně popsány metody jež budou použity při vědeckém zkoumání.

Ústředním tématem celé práce je spokojenost zákazníka v dnešní éře sociálních médií. Hlavním cílem pak je na základě teoretických informací z odborné literatury, na základě praktických zkušeností a výzkumných poznatků kvalifikovaně odpovědět a fakticky podložit, zda kanály sociálních médií a jejich začlenění do stávajícího systému CRM mohou mít vliv na poskytované služby a na spokojenost, loajalitu či dokonce věrnost zákazníků u vybrané společnosti, která je autorizovaným prodejcem vozů ■■■ na území ČR. Práce si klade za cíl popsat, jak tento vztah funguje a jaké výhody či nevýhody přináší samotné firmě i zákazníkům.

Vzhledem k tomu, že žádný z dosavadních výzkumů na území ČR, který by byl autorovi znám, se explicitně nezabývá diskuzí či testováním sociálního řízení vztahů se zákazníky a uvedením jej do přímé souvislosti se spokojeností či poskytovanými službami, byl stanoven požadavek na zjištění, co může společnosti přinést integrace a využívání tohoto komunikačního kanálu do již zavedeného systému CRM. Díky obsáhlosti problematiky CRM se práce nezabývá samotným vytvářením ani následnou revitalizací vztahů se zákazníky, avšak klade důraz na fázi rozvoje vztahu. Autor se v této fázi soustředí na, dle jeho názoru zásadnější problém, kterým je udržení zákazníků a předcházení jejich ztrátě.

Přemýšlením o výzkumném problému a podmínkách, ve kterých se výzkum bude realizovat si bylo potřeba uvědomit, jaký typ dat bude pro vyhodnocení výzkumu nejlepší a za pomoci jakých metod je bude potřeba získat. V diplomové práci jsou tedy pro účely zpracování dat využity různé metody vědecké práce. Vzhledem k zacílení práce a z toho vyplývající nutnosti pracovat jak s primárními, tak sekundárními daty a zároveň používat metody kvantitativního, kvalitativního i netnografického¹ výzkumu, se nejvhodnější strategií jevila případová studie (Bryman a Bell, 2007). Jednou z výhod případové studie je, že může pomoci rozplést zkoumaný případ v jeho původním prostředí (Bryman a Bell, 2007). Tedy v případě této práce pomáhá zkoumat účinky sociálního CRM tak, jak byly kanály sociálních

¹ Netnografie je obor etnografie, která analyzuje chování jednotlivců na internetu. Slovo "netnography" je spojením slov "Internet" a "etnografie".

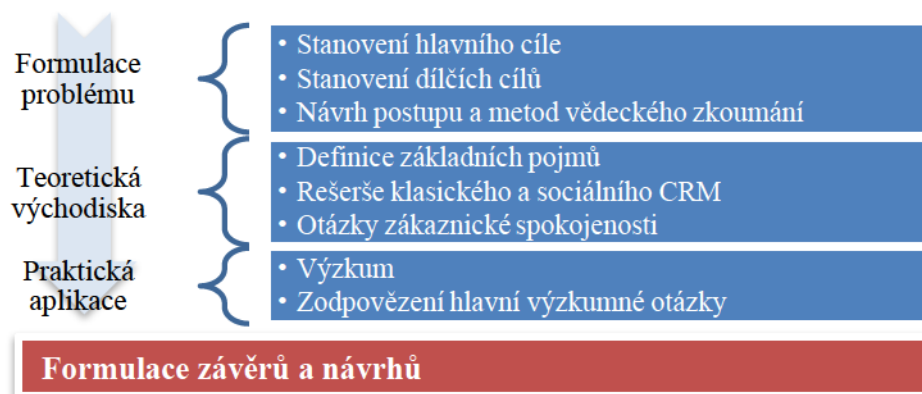
médií nastaveny v počátku. Protože podle Yin (2009) případová studie potřebuje teoretické poznatky, musí být autor detailně obeznámen s existujícími teoriemi, aby byl schopný rozklíčovat získaná data a jednoznačně určit jestli existuje pozitivní vztah mezi sociálním CRM, loajalitou a lepšími službami zákazníkům (Yin, 2009).

Z obecně teoretických metod je pro podmínky této práce využita analýza za účelem vyhodnocení dat získaných výzkumem. U kvantitativní části empirického výzkumu se jedná o analýzu dat pomocí procentních závislostí a průměrné hodnoty, u kvalitativní části o kombinaci empirických dat a teorie za účelem pochopení a popsání aktuálního stavu firmy a následně generování smysluplných závěrů. V rámci analýzy případové studie jako celku jsou pak využity typické metody Pattern-Matching a Explanation-Building pro vyhodnocování případových studií (viz Kapitola 4). Tyto metody mají pomoci vytvořit novou teorii na základě kombinace teoretických a empirických studií.

Je nutno podotknout, že cílem práce není explicitně ověřovat hypotézy, nýbrž v souladu s abduktivní metodou sběru dat (viz Kapitola 4) hledat, co je pro sociální CRM strategické a zda a jak je toto „strategické“ firmou naplňováno a čím působí na zákazníky.

2.1 Dílčí a postupové cíle

Téma diplomové práce je nejprve řešeno na teoretické úrovni, kde se autor věnuje důležitým historickým pojmům vývoje marketingu a základním pojmům managementu řízení vztahů se zákazníky (CRM) s důrazem na pochopení rozdílnosti "Tradičního CRM" a "Sociálního CRM". Je kladen důraz na pochopení zákaznický orientovaných marketingových koncepcí, vývoje internetu a chování uživatelů. Na samotnou zákaznickou spokojenost je nahlíženo z různých úhlů pohledu – jde o vysvětlení a pochopení rozdílnosti pojmu jako je spokojenost, loajalita, věrnost a hledání jejich přímého či nepřímého vlivu na zákaznické služby. V neposlední řadě se práce věnuje zjištěním jaká je spokojenost zákazníka s danou firmou a co je pro ní specifické aby bylo možné tyto faktory začlenit do systému sociálního CRM. **Postup zpracování** diplomové práce (viz Obr. 2.1) obsahuje čtyři kroky, ve kterých jsou definovány dílčí aktivity.



Obr. 2.1– Postup zpracování diplomové práce

2.1.1 Výzkumné otázky práce

– *Hlavní výzkumná otázka:*

1. Mohou být služby zákazníkům a jejich spokojenost ovlivněny integrací kanálů sociálních médií do stávajícího CRM firmy? Pokud ano, jak?

– *Podotázky:*

1. Může integrace sociálních médií do tradičního CRM zlepšit zákaznické služby a ovlivnit tak spokojenost, loajalitu a věrnost zákazníků?
2. Jaké jsou pro firmu výhody v integraci sociálních médií do tradičního CRM?

2.2 Časový plán výzkumu

Byla stanovena strategie výzkumu poskytující podrobný plán (viz Tab. 2.1), jímž bude výzkum proveden. Strategie byla rozdělena do teoretické a empirické části s použitím mixu jak kvalitativních, tak kvantitativních výzkumných metod založených na metodě abduktivního sběru dat (viz Kapitola 4) (Paavola, 2004; Sappleton, 2013).

Tab. 2.1 - Časový plán činností

Činnost	Září 2015	Říjen 2015	Listopad 2015	Prosinec 2015	Leden 2016	Únor 2016	Březen 2016	Duben 2016
Sběr nápadů		X	X	X	X	X		
Problém a cíle	X							
Metodika		X						
Charakteristika		X	X					
Teorie					X	X	X	
Sběr dat					X	X	X	
Analýza dat								X
Doporučení								X

3 Teoretická východiska

V této kapitole je věnována pozornost nejdůležitějším pojmům a jsou uvedena hlavní teoretická východiska této práce.

3.1 Marketingová evoluce a Internet

Předtím, než bude možné porozumět změnám, které se v současnosti dějí v sociálních médiích a marketingu, bude stručně nastíněn samotný vývoj marketingu a internetu.

Od doby, kdy se první člověk rozhodl obchodovat se svým nejbližším sousedem, bylo provádění určitých typů transakcí vždy přítomno v lidské historii. Tyto transakce tak skoro vždy následovaly stejnou cestu – výrobu, distribuci a prodej výrobku. Dodání zboží korespondovalo s lokální poptávkou po něm a transakční systém tak byl v rovnováze. Hlavním prostředkem pro tento typ transakce byl relativní nedostatek produktů v místní komunitě (Duffy, 2013).

V 18. století však pravidla hry změnila průmyslová revoluce tím, že umožnila produkovat zboží ve větším, masovém měřítku. Na trhu vznikla velká nerovnováha a nabídka zboží přirozeně převyšovala poptávku. Na začátku 20. století tedy ekonomové objevili, že poptávka může být do jisté míry zvýšena použitím prodejců a jednoduchých reklamních technik (Bartels, 1976), což samozřejmě přispělo k tomu, že se začaly objevovat nové způsoby řízení poptávkové rovnice. V roce 1957 tak Wroe Alderson navrhl nový interdisciplinární předmět s názvem Marketing, který měl čerpat poznatky z různých oborů, jako je ekonomie, psychologie, filozofie, sociologie a antropologie. Účelem nebylo nic jiného než vysvětlit lidské chování. Především najít určité vzorce, pochopit je a tak posílit a lépe řídit poptávku po každém výrobku (Alderson et al., 2006).

Výše zmíněné přispělo k vytvoření tzv. zákaznický orientovaného pohledu na trh jako protiklad k předchozí prodejní koncepci. (Bose, 2002; Kim et al., 2003; Kotler et al., 2007. s. 50). Hlavní charakteristikou je, že firmy se snaží „vtáhnout“ zákazníky do svých produktů pochopením jejich potřeb, následně u nich vytváří uměle potřebu nedostatku a tím zvyšují poptávku po jednotlivých produktech. Toto je přesným opakem předchozí strategie, která se snažila zákazníkům „vnutit“ již vyrobené produkty. Cílem **zákaznický orientované, neboli marketingové koncepce** bylo vytvoření hodnoty pro zákazníky, aby se stali loajální dané

společnosti a byl tak vytvořen obousměrně prospěšný vztah mezi zákazníkem a firmou. (Boulding et al., 2005). Kotler a Armstrong (2012, s. 67) na tento problém nahlízejí jako na „celkový proces budování a udržování ziskových vztahů se zákazníky tím, že jim firma dodává vyšší hodnotu a uspokojení.“

Poté, rozvoj internetu (také zvaný Web 1.0) otevřel marketérům další kanál pro získávání zákazníků v mnohem větším měřítku - napříč kontinentům a různým časovým pásmům. Tok informací však byl jednosměrný: přicházel od firmy k zákazníkovi bez schopnosti přijímat zpětnou vazbu (Rettie, 2003). V jistém smyslu bylo cílem marketingu s použitím Web 1.0 poskytnout a prezentovat zákazníkům informace dle představ vztahu dané firmy. Tzn., bylo využíváno podobné báze, na které stojí prodejní koncepce společnosti. S vývojem technologií se však postupně internet proměnil z prostředí původně poskytujícího jen informace firmám zákazníkům (Web 1.0), na prostředí jak jej známe dnes, tzv. prostředí Web 2.0.

Termín Web 2.0 v roce 2004 popisoval zcela nový způsob, jakým vývojáři a koncoví uživatelé mohli využívat ‚World Wide Web‘ - obsah je neustále modifikován za účasti a spolupráce všech (Kaplan a Haenlein, 2010). Podle Kaplan a Haenein (2010) může být viděn Web 2.0 jako platforma pro vývoj sociálních médií. Podle Musser a O'Reilly (2006) je Web 2.0 soubor ekonomických, sociálních a technologických trendů, které společně tvoří základ pro příští generaci internetu – zralejší a osobitější prostředí charakterizováno účastí uživatelů a otevřenost.

Hlavním rozdílem je, že nyní jsou zákazníci centrem veškerých informací. Typ komunikace se vyvinul z čistě jednosměrné na více směrnou, kdy společnosti získávají od zákazníku velmi rychle zpětnou reakci, jinak řečeno feedback (Evans, 2008). To usnadňuje schopnost zapojit se do dialogu se zákazníkem, který přináší více interakcí a zároveň umožňuje být aktivním účastníkem a tvůrcem přímého vztahu společnost-zákazník (Greenberg, 2009). Kromě toho se již spotřebitelé neobrací tak často na společnost aby získali informace, ale spoléhají se více na rady a doporučení od svých známých či příbuzných prostřednictvím společných on-line skupin a komunit (Kaplan a Haenlein, 2010).

S ohledem na výše zmíněné lze pozorovat, že norma pro shromažďování informací a interakce se zákazníky, se přesunula z webových stránek společnosti na různé sociálně-mediální platformy, kde si lidé vyměňují a vytvářejí svá vlastní sdělení prostřednictvím

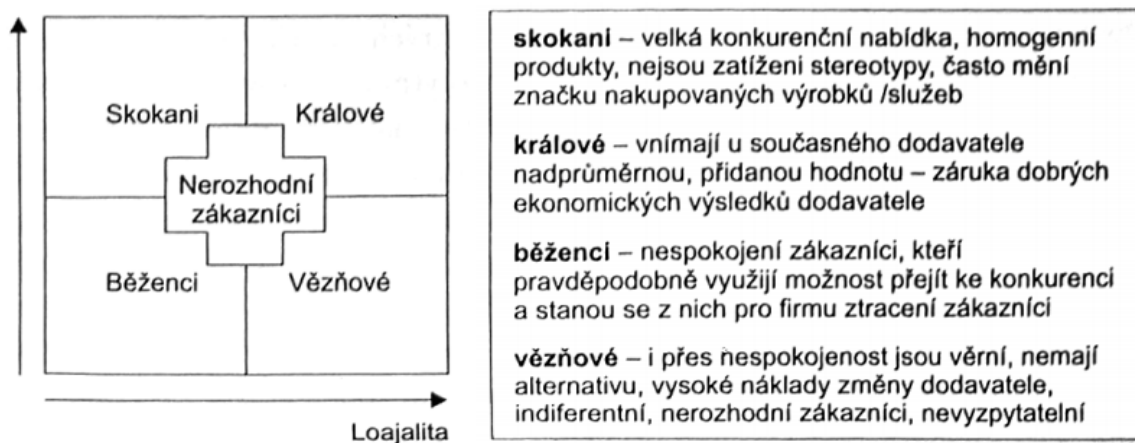
elektronického word-of-mouth. Tyto sociálně-mediální platformy jsou např. fóra, blogy, mikroblogy (Twitter), společenské a obchodní sítě (Facebook, LinkedIn), tematické a obsahové komunity (Wikipedia, YouTube) a virtuální sociální a herní světy (Second Life) (Mangold a Faulds, 2009). Zde všude se může vzniknout word-of-mouth, jehož pozitivní či negativní význam je přímo ovlivněn tím, jaká nálada převládá u zákazníků. V podkapitole 3.2. se proto budou vysvětleny pojmy jako je spokojenost, loajalita a věrnost.

3.2 Spokojenost, loajalita, věrnost

Protože informace k této diplomové práci jsou čerpány z velké části ze zahraniční literatury, je s tím spojen problém, kdy si především anglický jazyk přizpůsobuje originální výrazy svým potřebám a může tak docházet k určitým nepřesnostem. Tato situace je očividná u překladu výrazu 'loyalty', která je totožná v anglickém jazyce jak pro věrnost tak loajalitu. Někteří čeští autoři rovněž nerozlišují rozdíl mezi loajalitou a věrností zákazníka. To však není případ u Zamazalová (2008, S.214), která správně uvádí: „Je třeba si však uvědomit, že nelze klást rovnítko mezi spokojenost, loajalitu a věrnost (retenci) zákazníků.“ **Spokojenost** je definována jako „míra naplnění očekávání zákazníka, která je spojena s tím, jak zákazník vnímá a hodnotí zakoupený produkt“. Kotler (2007) uvádí, že spokojenost lze chápat jako pocit radosti nebo zklamání určité osoby vyvolaný porovnáním očekávaných a skutečných výkonů. Dalším dobrým vodítkem sloužícím k definování pojmu „spokojenost zákazníka“ může být formulace norem ISO/DIS 9000, 9001 a 9004:2000. Tyto normy konstatují, že firmy jsou závislé na svých zákaznících, a proto mají porozumět jejich současným i budoucím potřebám, mají plnit jejich požadavky a snažit se překonat jejich očekávání. Zatímco v normě ISO 9000 je pojem „spokojenost zákazníka“ popsána jako „*názor zákazníka na míru, v níž obchodní případ splnil potřeby a očekávání zákazníka*“, Norma ISO 9004 definuje cíle organizace výrazně marketingovým směrem a říká, že organizace musí „efektivním a účinným způsobem identifikovat a plnit potřeby a očekávání zákazníků a jiných zainteresovaných stran (tj. zaměstnanců, dodavatelů, vlastníků, společností), aby se dosáhlo konkurenčních výhod (Komentované vydání návrhu norem, 2000, S.138).

Loajalita je popisována jako „mentální pozitivní vztah nebo vztah mezi zákazníkem a značkou“ či jinak jako „dlouhodobou preferenci určité značky nebo firmy založenou na maximální spokojenosti s poskytovanou hodnotou a na pozitivních očekáváníích zákazníka do budoucnosti“. **Věrnost**, či jinak řečeno retence, je pak vyjádřením očekávání opětovného budoucího nákupu. „Mezi spokojeností a věrností existuje souvislost. Věrným zákazníkem se

většinou nestane zákazník nespokojený. Bohužel neplatí, že by se každý spokojený zákazník stal automaticky zákazníkem stálým. (Zamazalová, 2008, S.214) Obr. 3.1 poukazuje na rozložení zákazníků podle jejich míry spokojenosti a loajality do čtyř segmentů.



Obr. 3.1- Typy zákazníků podle jejich míry spokojenosti a loajality. Zdroj: (Zamazalová, 2008, S.215)

Úskalím tedy je, že zákaznickova spokojenost je velmi těžko předvídatelná a na jejím utváření se podílí mnoho faktorů: „spokojenost s nakoupeným zbožím, spokojenost s obsluhou, spokojenost s prostředím prodejny, spokojenost s obchodní firmou jako takovou“ (Zamazalová, 2008, S. 214). Protože spokojenost zákazníka vzniká na základě pozitivního výsledku srovnání očekávané skutečnosti s realitou, je tedy velmi důležité věnovat pozornost zákazníkovi od počátku, aby se jeho **spokojenost** mohla vyvinout do **loajality** a následně do jeho **věrnosti** vůči dané firmě.

3.2.1 Vliv zákaznického servisu na spokojenost, loajalitu a věrnost

Společnosti začaly přistupovat s větším zájmem k zákaznické loajalitě v roce 1950, kdy bylo poukázáno na opakující se nákupní chování zákazníků. Se zvýšeným důrazem na chování spotřebitelů, Brown (1952) tvrdil, že věrnost by mohla být v tomto případě rozdělena do čtyř kategorií: totální, částečná, nestabilní, a žádná věrnost. Později se definice loajality zákazníků rozšířila o další proměnné. Hovoříme-li o věrnosti zákazníků, jednou z rozhodujících složek, kterou nelze přehlédnout, je důvěra. Schurr a Ozanne (1985) tvrdí, že důvěra může být definována jako přesvědčení, že partnerovo slovo nebo slib je spolehlivý a druhá strana bude ve vztahu plnit své povinnosti. Důvěra má rozhodující význam při utváření loajality a tak Gundlach et. al. (1993) tvrdí, že důvěra je všeobecně nejvíce přijímanou proměnnou pro základ jakékoli lidské interakce. Dnes, kdy je více transakcí prováděno na

dálku, aniž by zákazník byl fyzicky v obchodě, nebo viděl zaměstnance firmy, je čím dál těžší vyvolat v zákazníkovi pocit důvěry. Z tohoto důvodu, Reichheld a Schefter (2000) tvrdí, že důvěřující zákazníci se daleko raději zapojují do dialogu a sdílejí informace s okolím, což umožňuje vzniknutí užšího vztah se zákazníky a zvýšení loajality.

Klasický princip marketingu běžně uváděl, že je podstatně dražší získávání nových zákazníků, než udržení stávajících. To ještě více platí dnes, než kdy jindy. Význam zákaznického servisu byl vždy vnímán jako zásadní součást podnikatelské strategie. Podle Greenberg (2009) je jádrem skutečného zákaznického servisu minimalizace problémů a optimalizace zkušeností zákazníků. Souhrnná definice zákaznického servisu může být „zákazníka zajímají aktivity, které obklopují nákup výrobku nebo služby“² (Greenberg, 2010, s. 345). Protože zákazníci mají dnes větší výběr a konkrétně zacílení zákazníci jsou cennější, musí mít zákaznické služby vysokou prioritu (Winer, 2001). Turban (2012) se domnívá, že zákaznický servis je možno definovat jako činnost navrženou tak, aby zvýšila úroveň spokojenosti zákazníků před, v průběhu, nebo v po-nákupní fázi, což přirozeně vede ke zlepšení spokojenosti zákazníků a vytváří pozitivní faktor. Walsh a Godfrey (2000) pak uvádějí, že tento pozitivní ‚pull faktor‘ může být popsán jako vytváření pocitu známosti a oddanosti, což dává zákazníkům jen malý důvod nakupovat jinde.

Je důležité podotknout, že s příchodem Web 2.0 se zákaznický servis změnil zcela radikálně. Tradiční zákaznický servis je primárně složen z komunikačních kanálů jako je telefon nebo e-mail, přesto se však tyto kanály ukázaly být poněkud neúčinné. Geierhos (2011) to vysvětluje tím, že tyto kanály jsou pro zákazníka časově náročné, čímž může tento proces vést ke ztrátě klientů, kteří služby zákaznického servisu raději nevyužijí než aby žádali o nápravu a dali firmě příležitost k nápravě. Kromě toho, např. call centra spoléhají často pouze na metriky, které jsou vytvořeny pro měření účinnosti operátora, ale ne pro měření úspěšnosti řešení problému zákazníka. Greenberg (2010) tvrdí, že takovéto metody neutvářejí zákaznický orientovaný přístup, ale spíše firemní přístup, jenž se zaměřuje na spokojenost vedení, nikoliv řešení problémů zákazníků.

Jedním ze zákaznický orientovaných přístupů, který může zlepšit zákaznické služby, je neustálé zaměření na spokojenost zákazníků např. pomocí techniky ‚quality monitoring

² „the customer care activities that surround the purchase of a product or service”

scores' (Search CRM, n.a.), která vyžaduje zpětné hodnocení kvality vyřešení požadavku zákazníkem. Podle Greenberg (2012) jsou dobré zkušenosti zákazníků základem zákaznického servisu a v posledních letech bylo argumentováno, že jsou klíčovým faktorem spokojenosti a zákaznické loajality (Caruana, 2002). Klaus (2014) definoval zákaznické zkušenosti jako "zákazníkovo kognitivní a afektivní hodnocení všech přímých i nepřímých setkání s firmou, která se týkají jeho nákupního chování"³. Podle Geierhos a Bock (2011) dnes existuje více kanálů zákaznického servisu, díky kterým se může zákazník zapojit do dialogu se společností. Současným trendem je rozvoj virtuálních kontaktních center, které integrují fanouškovské profily firemních zákazníků. Tato virtuální kontaktní centra jsou následně schopna zpracovat zákaznické interakce a nasměrovat je na příslušný komunikační kanál.

Harris a Goode (2004) tvrdí, že získat a udržet loajalitu zákazníků se snaží mnoho firem, avšak vytváření loajálních zákazníků v on-line prostředí může být složitější a důležitější než u tradičních formátů. Význam zákaznické loajality je zřejmý - je známo, že věrný zákazník koupí více, je snadněji dosažitelný a může dokonce působit jako obhájce značky či produktu pro společnost (Harris a Goode, 2004). Se zvýšením počtu komunikačních kanálů dostupných k oslovení zákazníků, tak mají dnes firmy jedinečnou možnost vyslechnout a podporovat posílení dialogu se svými zákazníky. Kromě toho Winer (2001) tvrdí, že kombinací schopnosti přímo reagovat na požadavky zákazníků a poskytnout zákazníkovi vysoce interaktivní a na míru přizpůsobené zkušenosti, umožňuje společností vytvářet, pečovat a udržovat dlouhodobé vztahy se zákazníky snadněji, než kdy jindy.

Loajalita a zákaznický servis tedy hrají klíčovou roli ve zvyšování jejich spokojenosti a zkušenosti. Reichheld a Schefter (2000) poukazují na to, že v éře před Web 2.0, byly společnosti často chráněny od poskytování nejlepší kvality služeb a produktů vlivem nedostatku informací, pohodlného umístění obchodů a agresivní prodejní politiky, což znamenalo, že někteří zákazníci byli často loajální z nutnosti, nikoli z vlastní vůle. V současné době, aby společnosti zůstaly konkurenceschopné, musí pochopit a být si vědomi toho, že je důležité poskytovat prvotřídní zákaznický servis za účelem získání loajálních zákazníků z jejich vlastní vůle.

³ "the customer's cognitive and affective assessment of all direct and indirect encounters with the firm relating to their purchasing behavior"

3.3 Tradiční CRM

V 70. letech 20. století, se produkce a marketing velmi změnily. Trh byl nasycený a výrobci už nemohli vyrábět téměř cokoliv jako tomu bylo dříve, kdy našli pro své výrobky téměř vždy odbyt. Zákazníci měli dost dlouhých dodacích lhůt, malého výběru výrobků a nedostatku informací. Jednoduše řečeno, ochota spotřebitelů přizpůsobovat se výrobcům již nebyla na pořadu dne (Adcock a Halborg, 2001). Společnosti tento stav pochopitelně vycítily a chtěly činit kroky, které by je přiblížily zákazníkům a rovněž aby uměli implementovat jejich potřeby a přání do svých výrobních strategií. To znamenalo, mít přehled o individuálních potřebách, což vedlo k restartu a navazování nových spojení se zákazníky (Chen a Popovič, 2003; Teo et al., 2006). Reinartz et al. (2004, s. 295) definuje CRM jako proces, který s sebou nese systematickou a proaktivní správu vztahů, jež se pohybuje od získávání (initiation), udržení (retention) po ukončení (termination) vztahu se zákazníkem. Společnost se tak snaží získat informace o zákaznících za účelem maximalizace doby existence zákaznické vztahu (customer lifetime value), který je spojen s kýženým finančním výnosem. Z výše zmíněného tedy lze vyvodit, že řízení vztahů se zákazníky je jedním z nejdůležitějších cílů v rámci podnikání.

3.3.1 Historický vývoj

Jedním z takových způsobů jak znovu navázat propojení s novými i stávajícími zákazníky, a stejně tak i zvýšit dlouhodobou loajalitu, bylo zavedení řízení vztahů se zákazníky (Chen a Popovič, 2003). V 80. letech 20. století pojem CRM ještě neexistoval a vše se odehrávalo v podstatě okolo tzv. rolodexů (nedigitální záznamový systém) a později okolo databázových systémů. Na počátku pojem CRM představoval ve své podstatě pouze myšlenkové nastavení celé firmy spolu s nastavením procesů, které byly navrženy tak, aby oslovily a udržely zákazníky a poskytly jim kvalitní servis. Nejednalo se tedy primárně o technologickou záležitost, i když technologie později umožnila řízení vztahů se zákazníky zcela nové možnosti (Dohnal, 2002). Termín Customer Relationship Management (CRM) jak jej vnímáme dnes, se rozšířil až v 90. letech 20. století a byl tehdy považován za jeden z vrcholů marketingových nástrojů slibující přínos technologického řešení jak pro vnitřní, tak i vnější problémy firmy. Vývojářské firmy propagující v té době CRM ve svých začátcích slibovaly svým zákazníkům vidinu finančně nenáročné implementace, kdy se technologické řešení zapojí do jejich stávajícího systému, dodají se do něj potřebná data a poté budou firmy sledovat pouze dostavující se výsledky, bez ohledu na jejich druh podnikání, typ zákazníků,

nebo typ organizační struktury, kterou používají. Bohužel jako u všech ‚všeléku‘, ve své rané podobě, to nebylo až tak bezvadné (Schultz, 2000).

Vzhledem k velké škále řešení založených na technologiích se definice CRM v průběhu let značně lišily. Toto bylo občas zdrojem problémů pro ty, kteří tento systém implementovali správně. Podle Payne a Frow (2005), vyplynulo z rozhovorů s manažery několik různorodých pohledů na řízení vztahů se zákazníky počínaje direct mailingem, věrnostních programů zákaznických karet, help desků, nebo dokonce i call center. Pokud CRM historicky nemělo jasnou specifikaci a nebylo jednotně chápáno, je zcela očividné, že pro firmy bylo obtížné řízení vztahů se zákazníky správně implementovat. Protože v polovině 90. let 20. stol. bylo předpokládáno, že význam a tedy i poptávka po řízení vztahů se zákazníky bude rychle růst, mnohé podniky spěchaly k aplikaci bez jasné vize či znalostí osvědčených postupů potřebných pro úspěšnou realizaci (Kotorov, 2003). Podle Peppers a Rodger (2010), příliš mnoho firem skočilo do ‚rozjetého vlaku‘ s názvem CRM bez řádné přípravy. Zavedení takového systému byla pro firmy značná výzva kvůli vysoké složitosti podnikových procesů a informačních systémů (Torggler, 2009). Výsledkem, i přes počáteční sliby bylo, že řízení vztahu se zákazníky vyžadovalo ohromné finanční zdroje, přičemž asi 70 procent projektů CRM mělo za následek buď ztráty, nebo zlepšení výkonnosti organizace nebylo v takové míře, jak bylo předpokládáno (FOSS et al., 2008). Mezi léty 2001-2009 byla odhadovaná míra selhání projektu CRM dle nejruznějších odborných průzkumů okolo 46 procent (Krigsman, 2009).

3.3.2 Dnešní pojetí CRM

Jak se dnes moc, či chceme-li síla, prodávajících přesunuje na kupující (Goodhue et al., 2002; Wilson, 2002), organizace si uvědomují, že soutěžit na trhu s levnějším, lepším nebo rozdílným výrobkem není dostatečné a konkurenční výhody může být dosaženo pouze díky vylepšení vztahů se zákazníky (Massey et al., 2001). Obzvláště to platí, když je v dnešní době změna dodavatele doprovázena nízkými nebo nulovými náklady a zákazníci tak mohou jednoduše přesměrovat svou loajalitu od jedné společnosti k druhé (Massey et al., 2001). Protože očekávání zákazníků se v posledních letech také zvýšila, stává se tak v dnešním zákaznický řízeném podnikatelské prostředí z CRM nutnost (Pan, 2003). Předchozí výzkumy ukázaly, že přilákat nové zákazníky stojí firmy daleko více, než si udržet zákazníky stávající za pomoci zvýšení reklamních a marketingových nákladů (Peppard, 2002). To znamená, že místo diferenciací výrobků, by měly firmy rozlišovat zákazníky (Nykamp, 2001), a jejich

důraz by se tak měl přesunout ze sledování podílu na trhu ke sledování podílu na zákazníka či zákaznickou skupinu (Peppers, 1997). Výzkumy rovněž uvádějí, že organizace musí nejenom udržet své zákazníky, ale musí také prodloužit cyklus životnosti svých zákazníků (Zeithaml et al., 2001). Ideálně prostřednictvím IT technologií, které kladou důraz na „one-to-one“ vztahy (Peppers, 1997), vytváření hodnot (Barnes, 2001; Storbacka, 2001), omezování nákladů (Johnson, 2003). Podle pravidla 80/20, kdy 20% zákazníků poskytuje firmám 80% tržeb (Ryals, 2001), je ještě nutnější zapojit se do budování dlouhodobě udržitelných vztahů s výnosnými zákazníky za účelem maximalizace zisků (Galbreath, 1998).

Protože při rešerši pojmu CRM vyplývá mnoho definic (Goodhue et al., 2002), hovoříme v dnešní době o tzv. různých perspektivách CRM. Schultz (2000) identifikoval dvě perspektivy - jedna se týká služeb a marketingu, zaměřující se na schopnosti organizace utvářet vztah se zákazníkem, druhá se týká používání technologií, jako jsou datová tržiště (data-mart) a konsolidace dat za účelem automatizace prodeje. Peppers a Rogers (1997) považují CRM jako obchodní strategii, která má být určitou normou chování. Existují i další definice, ale obecně přistoupíme k závěru, že mohou být rozděleny do tří vzájemně se doplňujících perspektiv: Obchodní, Zákaznická a Technologická.

Obchodní perspektiva

Obchodní perspektiva uznává CRM jako organizační strategii (Peppers, 1997) týkající se demografie zákazníka, pochopení a předvídání chování spotřebitelů (Nykamp, 2001), segmentace zákazníků do zákaznických skupin (Galbreath, 1998), one-to-one marketing (Peppers, 1999), analýzy nákupního chování zákazníků (Ref, 2001). Tedy v podstatě aby firma věděla kdo jsou její zákazníci, kde jsou a co potřebují (Ryals, 2001). Taková analýza je zásadní pro rozhodování s ohledem na výběr vhodné strategie, jak uspokojit či potěšit zákazníky. CRM tady také pomáhá zajistit, aby zaměstnanci měli přístup k příslušným informacím v průběhu jejich interakce se zákazníky, takže zaměstnanci mohou být v lepší pozici činit příslušné rozhodnutí v reakci na konkrétní potřeby zákazníků.

Poté co co je společnost schopná identifikace ziskových zákazníků, může začít budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky tak, že se zapojí do dvoustranného dialogu (Deighton, 1998; Johnson, 2003), který umožňuje firmě i zákazníkovi dosáhnout tzv. „win-win“ kooperativní situace, kdy obě strany usilují o vzájemný prospěch, tak aby byly uspokojeny jejich potřeby, přičemž se snaží najít řešení, které by nebylo v přímém konfliktu s

požadavky druhé strany. Výsledkem je pochopitelně uspokojení potřeb všech stran, většinou se synergickým efektem (Storbacka, 2001). Personalizace a přizpůsobení produktů a služeb křížového prodeje jsou příklady metod, jak zvýšit ziskovost zákazníků. To se však také odráží v efektivitě marketingových strategií, které jsou zaměřeny pouze na výnosné zákazníky (Ryals, 2001; Zeithaml et al. 2001).

Goodhue a kol. (2002) argumentovali, že pouze integrovaný informační systém není dostačující. Obchodní perspektiva CRM tak klade požadavek na transformaci obchodních procesů, organizační struktury a kultury organizace (Lewington, 1996; Wilson, 2002). U organizací je vyžadována změna v myšlení, aby se firmy staly ‚customer-centric‘, tedy zákaznický orientované. Vrcholový management a zaměstnanci musí být v tomto případě připraveni maximalizovat výhody CRM na každém stupni. (Wilson, 2002).

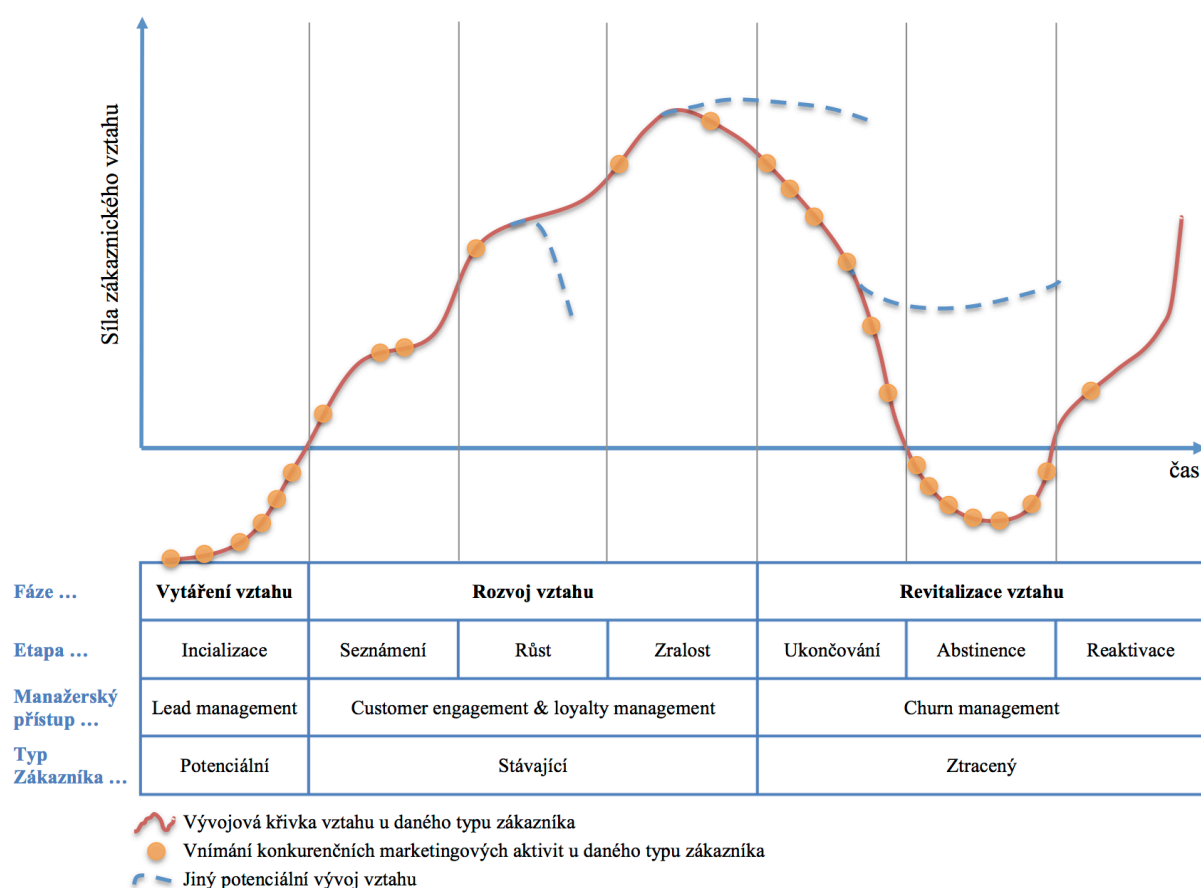
Zákaznická perspektiva

CRM z pohledu zákaznické perspektivy se zaměřuje na tzv. místa interakcí zákazníka s organizací (Anderson, 2002). Zákazníci obvykle netuší a ani se nezajímají o interní procesy organizace (Anton, 1996), nicméně jsou silně ovlivněni interakčními možnostmi organizace. Interakcemi zde můžeme nazvat call centra, personál na prodejně, e-shop a jiné elektronické komunikační kanály, e-mail, fax a mnoho dalších (Pan, 2003). Takové interakce, pokud je s nimi správně zacházeno, dávají zákazníkům příležitost k loajalitě, a slouží jako ukázka efektivních služeb a zákaznické vstřícnosti organizace. V opačném případě, pokud je s těmito interakcemi zacházeno nevhodně, je to pro zákazníky vážným podnětem k ukončení vztahu (Johnson, 2003). Anderson (2002) a Massey (2001) poukazují, že ať již špatná, či dobrá interakce zákazníka s organizací bývá ve velké míře provázána s ‚word of mouth‘ reklamou. Ty organizace, které si to uvědomují, že zákazníci trávit interakcemi s firmami stále více času, tak v dnešní době uvolňují v řízení procesů svým zaměstnancům stále více času na komunikaci se zákazníky (Johnson, 2003). Podle Goodhue (2002) by poskytování kompletního a uceleného pohledu na zákazníka všem zaměstnancům, a to zejména těm, kteří jsou v přímém styku se zákazníky, mělo pomoci firmám dodávat špičkový zákaznický servis a vyvarovat se tak špatnému slovu z úst ze strany zákazníků. Čím více jsou zákazníci zapojováni do dialogu, tím více se pak u nich rozvíjí loajalita a pozitivní názory na organizaci, což by mělo vést k tomu, že organizace získává stále více záznamů v systému CRM a může tak pochopit, co zákazníci opravdu chtějí.

Bohužel proces, kdy se zákazník stane tím loajálním vyžaduje čas, a je tak třeba přistoupit k porozumění životnímu cyklu zákaznické vztahu (**Customer relationship life-time cycle**) (Stauss, 2011). Jako je vyobrazeno na Obr. 3.2 Životní cyklus vztahů se zákazníky se vyznačuje nejprve rostoucí a poté klesající intenzitou vztahu. Intenzita vztahu je nejlépe indikována hodnotou zákazníka. Hodnota zákazníka (customer value) je nejpresnějším determinantem intenzity vztahu, protože zahrnuje specifické proměnné dané společností. Další modely jsou např. součet výnosů na počet transakcí u jediného zákazníka, což je jednodušší formou a může být spravedlivým indikátorem intenzity vztahu, i když není tak přesný jako 'customer value'. Typicky zákaznický orientovaná společnost prochází různými fázemi vztahů, které by měly být komunikovány a řízeny odlišně v každé fázi tohoto životního cyklu. Životní cyklus vztahu může být rozdělen do tří základních úrovní: **vytvoření vztahu**, **rozvoj vztahu** a v neposlední řadě, pokud nutno, **revitalizace** méně motivovaných zákazníků či ztracených zákazníků (Stauss, 2011, s. 331). Je třeba zdůraznit, že se jedná o příkladné vytvoření vztahu. Avšak jak tečkované čáry na Obr. 3.2 naznačují, ne každý zákazník nutně ukončí vztah s firmou po vrcholu jeho intenzity. Druhou stranou mince je, že někteří zákazníci vztah ukončí opravdu ještě dříve, než vztah dosáhne určitého stádia zralosti, protože dojde např. k ovlivnění zákazníka vlivem výrazné hospodářské soutěže ze strany jiného subjektu, nebo stávající zákazník ukončí vztah a zapojí se do nového s konkurentem, kterého sleduje osobně (viz Bruhn, 2013). Bruhn (2013) uvádí, že hospodářská soutěž (v podobě marketingových aktivit) je stálou hrozbou, která je však zákazníky vnímána podle fáze, v níž se vyskytují. To znázorňují oranžové body v Obr. 3.2, které symbolizují vnímavost potenciálních zákazníků, aktivních zákazníků a ztracených zákazníků vůči konkurenčním marketingovým aktivitám. Tři základní úrovně tak mohou být dále členěny do sedmi jednotlivých etap: inicializace, seznámení se, růst, zralost, ukončení, abstinence a reaktivace (Stauss, 2011, s. 331).

Potenciální zákazník se při prvním nákupu stává zákazníkem stávajícím a vstupuje do fáze rozvoje vztahů. Nejúčinnějším způsobem, jak zintenzivnit vztah je to, že je vytvořen vzájemně výhodný a smysluplný vztah pro společnost a zákazníka. Toho lze docílit např. tím, že mu nabízí řešení na míru. Řešení na míru mohou být nabízeny zákazníkům na základě demografické a psychografické segmentace, která rozděluje „kupující do skupin podle společenské třídy, životního stylu, nebo povahových rysů“ (Kotler, 2007, s. 470). Moderní technologie a specifická softwarová řešení umožňující např. identifikaci preferencí a nákupních vzorů chování, na základě kterých mohou být utvářeny a přizpůsobovány nabídky.

Tato data často vycházejí z analýzy dat e-shopu nebo věrnostních karet, které jsou obvykle součástí bonusového programu, jenž odměňuje zákazníky za své nákupy. Segmentace je důležitá, protože umožňuje k různým zákazníkům, či skupinám zákazníků přistupovat odlišně - každý zákazník totiž nestojí za stejný stupeň pozornosti (Peppers a Rogers, 2011, s. 69). Je však důležité mít na paměti slovní spojení ‚vzájemně výhodné‘, protože orientace na zákazníka za každou cenu, by neměla být hlavní mantra marketingových manažerů. Z toho důvodu je nutné neustále vyhodnocovat náklady na udržování vztahu oproti jeho přínosům. Zkráceně můžeme shrnout, že celkovým cílem této fáze je zvyšovat hodnotu vztahu za použití dat zákazníka tak intenzivně, jak jen to je možné, aby bylo nabídnuto příslušné řešení především pro slibné zákazníky.



Obr. 3.2 – Životní cyklus zákaznického vztahu. Zdroj: vlastní znázornění inspirované podle Stauss (2000)

Technologická perspektiva

Z technologického hlediska je IT považováno za hnací motor, který umožňuje organizacím docílit užších vztahů se zákazníky, analyzovat informace o zákaznících a poskytnout ucelený pohled na zákazníka (Goodhue, 2002; Ryals, 2001). Organizace tedy vyžadují integrovaný informační systém poskytující jejich zaměstnancům přesné, relevantní a hlavně „real-time“ informace (Peppers, 1999). Tento informační systém obvykle vyžaduje integraci marketingu, prodeje a servisní funkce organizace (Galbreath 1998). Proto je CRM v tomto ohledu, základní infrastruktura s potřebnými aplikacemi pro efektivní porozumění a interakci se zákazníky (Goodhue, 2002; Pan, 2003; Rigby, 2002). Integrace informací v rámci organizace obvykle vyžaduje centralizované databáze, datový sklad (data warehouse) a datová tržiště (data-mart), kde se ukládají veškeré relevantní informace o zákazníkovi společně s provozními daty v rámci organizace (Goodhue, 2002; Ryals, 2001). Integrovaný systém také zjednodušuje podnikové procesy organizace a poskytuje účinnější pracovní postupy, aby mohla firma lépe reagovat na změny celkového prostředí a měnící se potřeby zákazníků (Anton, 1996; Walsham, 1993).

Dle Dowling (2002) můžeme pozorovat dva základní směry vývoje CRM z technického hlediska - Operační a analytické CRM systémy, zatímco Torggler (2009) rozděluje řízení vztahu se zákazníky rovnou do tří výrazných funkčních oblastí: kolaborativní, operační a analytické CRM (viz. Tab. 3.1)

CLASSIFICATION OF CRM FUNCTIONALITY						
Collaborative CRM	Contact Management		eCRM/Internet		Customer Interaction Center	
Operational CRM	Marketing Automation	Campaign Development	Sales Automation	Order Management	Service Automation	Helpdesk
		Campaign Execution		Sales Force Support		Complaint Management
		Campaign Controlling		Product Configuration		Service Requests
Analytical CRM	Marketing Analysis		Sales Analysis		Service Analysis	

Tab. 3.1– Klasifikace funkčních oblastí CRM

Kolaborativní CRM zahrnuje kontrolu a integraci různorodých komunikačních kanálů za účelem dosažení vyšší kvality interakce společnosti s jejich zákazníky (Torggler, 2009). Přesněji řečeno, hlavní cílem je sdílení informací získaných ze všech oddělení společnosti za účelem zvýšení kvality poskytovaných služeb zákazníkům. Hlavní oblastí pokrytou CRM je management kontaktů.

- **Contact Management:** Správa kontaktů zahrnuje všechny nástroje pro správu a udržování kontaktů se zákazníky (např. adresy, kontaktní osoby, stav vztahu, atd.). Ve většině případů jsou všechny údaje o zákaznících zaznamenány a uloženy v centrální databázi s cílem poskytnout tyto údaje pro všechny zákaznický orientované procesy ve společnosti.
- **eCRM a Internet:** Díky integraci internetu do CRM procesů, zákaznická data z on-line aktivit mohou být integrována přímo do centrální databáze. Proto řada moderních CRM systémů např. podporují on-line kontroly dostupnosti, sledování uživatelů, identifikování zákazníka v reálném čase nebo virtuální asistenty prodeje.
- **Customer Interaction Center:** Customer Interaction Center je základna pro zákaznický servis. Všechny kontaktní kanály jsou shrnuté v jedno multimediální komunikační centrum, které využívá moderní technologie, jako je integrace počítačové telefonie, automatická distribuce hovorů, průvodců hovorů nebo automatické předvolby požadavků dle tematických oblastí nebo jazyku zákazníka.

Operační CRM se zabývá návrhem, plánováním a implementací operačních aktivit CRM a nabízí nástroje, které podporují každodenní podnikání v oblasti marketingu, prodeje a servisu prostřednictvím automatizace procesů spojených se vztahy se zákazníky (Torggler, 2009). A to v této součásti, ve které můžeme vidět oblasti, jež jsou přizpůsobeny přímo řešit zákaznický servis. Jako hlavní úkol operačního CRM je podporovat zákazníky na základě informací z centrální CRM databáze nebo back-officeových řešení (Torggler, 2009). Jednou z hlavních oblastí použití operativní CRM je automatizace služeb. V této oblasti je podporováno oddělení služeb dané firmy (Torggler, 2009). V rámci této automatizace služeb, může být použito několik různých složek pro komunikaci s klienty (Torggler, 2009):

- **Helpdesk** - To je často prvním kontaktním místem zákazníků o žádosti. Tyto příchozí požadavky mohou být zařazeny příslušnému zaměstnanci pomocí funkcí jako je automatické identifikace problémů či odkazování na problémy v databázích s předchozími případy a řešeními (Torggler, 2009).
- **Stížnostní Management** - Toto médium je velmi důležité, protože díky němu mohou být vytvářeny zpětné vazby, které pak bývají použity ke zvýšení spokojenosti zákazníků (Torggler, 2009).
- **Požadavky na služby** - Hlavním cílem požadavků je nabídnout rychlé řešení problémů zákazníků.

Analytické CRM může být viděno jako spojnice mezi front-office a back-office. Zaměřuje se na přípravu, simulace, analýzu a optimalizaci zákaznický orientovaných rozhodovacích procesů založených na základě údajů zákazníka. Navíc, aby CRM bylo účinné, jsou zásadní dobré vztahy mezi společností a jejími zákazníky (Nguyen a Mutum, 2012). Nguyen a Mutum (2012), dále pokračuje konstatováním, že pro úspěšnou implementaci CRM, musí být přítomny čtyři základní mechanismy:

- *Důvěra a závazek*: Důvěra může být viděna jako pocit bezpečí založený na víře, že příznivé a pozitivní záměry jsou spíše na pořadu jednání, než aby ležela a bylo využíváno ostatních výhod (Moorman et al., 1992).
- *Spokojenost*: Studie prokázaly, že spokojenost a věrnost spolu pozitivně souvisí. U spokojených zákazníků je tedy více pravděpodobné, že zůstanou ve vztahu k firmě (De Wulf a Iacobucci, 2001; Nguyen a Mutum, 2012).
- *Symetrie a závislost*: Symetrie a závislost označuje míru rovnosti mezi členy vztahu a prvky, které určují stabilitu vztahu (Nguyen a Mutum, 2012).
- *Spravedlnost*: Spravedlnost se odvolává na vývoj procesů a postupů, které ostatní členové vztahu soudí jako spravedlivé, aby se udržel vztah (Nguyen a Mutum, 2012).

3.4 Od sociálních médií k sociálnímu CRM

V globálním pohledu v současnosti převažuje konzumace online médií nad klasickými off-line médii s pozorovatelnou vzestupnou tendencí. Celkově lidé se všemi médii tráví v průměru necelých 11 hodin denně, z čehož na digitální média, včetně sociálních médií a mobilního internetu, připadá téměř 6 hodin, což znamená téměř 55% času (Globalwebindex, 2014 a Globalwebindex, 2013). V České republice je pak na základě různých menších výzkumů pozorovatelné, že u 76 až 93 % respondentů digitální médium převažuje zcela značně (Hájková, 2014; Látalová, 2012). Nelze však tvrdit, že tradiční média by již nebyla vůbec sledována, ale jejich obsah v dnešní době zasahuje menší procento konzumentů, než tomu bylo dříve. Dalším celosvětově vzrůstajícím trendem je, že televize se dělí o pozornost s novými médii a 84% vlastníků smartphonů či tabletů využívají svá zařízení paralelně při sledování televize (Nielsen, 2014).

Dle nabytých poznatků, které budou v následující kapitole detailněji popsány, lze konstatovat, že díky technologickým změnám a sociálním médiím se současně známý a zavedený pohled firem musí změnit a přizpůsobit se takovému prostředí, kde se zákazníci v

současné době cítí nejpohodlněji - tedy v prostředí digitálních a sociálních médií. Podle odhadů některých analytiků porostou výdaje na sociální CRM mnohem rychleji než výdaje na tradiční CRM (Šimák, 2012). I přesto však firmy nevěnují využívání sociálních médií dostatečnou pozornost, neboť pouze 23% globálních firem používá sociální média ke zlepšení služeb zákazníkům (Garibian, 2012), přičemž ne vždy jsou vybrány správné techniky nebo jsou tyto techniky použity nevhodným způsobem, i když výhody, jako již např. zmíněné zlepšení zákaznické spokojenosti nebo snížení nákladů na zákaznickou podporu, jsou v dnešních dnech stále výrazněji viditelnější (IBM Global Business Services, 2011).

Využívání sociálních médií roste rapidně každým rokem, což lze pozorovat na největší sociální síti, kterou je bezesporu Facebook. Tato síť měla v 2. kvartále roku 2014 více než 1,3 mld. uživatelů, kteří jsou aktivní minimálně jednou za měsíc. Téměř dvě třetiny (64%) uživatelů sociálních médií říká, že užívají stránky sociálních médií minimálně jednou denně na osobním počítači. Lze také pozorovat trend, že více spotřebitelů přistupuje na stránky sociálních médií pomocí jejich smartphonů než pomocí tradičního počítače. Téměř polovina (47%) vlastníků smartphonů navštívila sociální síť každý den v průběhu roku 2013. (Nielsen, 2014). Tyto statistiky jen ukazují, jak důležité jsou sociálně-mediální platformy pro spotřebitele. A v závislosti k výše zmíněné **marketingové koncepci**, by měly společnosti zasahovat zákazníky, ať jsou kdekoliv či užívají jakékoliv zařízení (Kotler a Armstrong, 2012), v tomto případě platformy sociálních médií. Je tedy nesmírně důležité, aby se společnosti naučily pracovat v rámci sociálních médií a ty důkladně využívat.

3.5 Sociální CRM

Pojem sociální CRM je poměrně nový a byl poprvé pojmenován Mohanem, který jej definuje jako „Web 2.0 obsahující rysy sociální sítě s aktuálním CRM systémem“ (Mohan et al., 2008). Jedná se o integraci „tradičních“ CRM modelů a systémů s novým rozhraním Web 2.0 obohaceného o užívání sociálních médií. Toto by mělo být základem nové strategie všech společností, které si kladou za cíl vybudovat a vytvořit silnější vztahy se zákazníky (Faase, 2011). Většina interakcí mezi zákazníky se v dnešní době odehrává převážně na platformách sociálních médií, jako je Facebook, Twitter, blogy a jiné komunity, které jsou často mimo dosah firem (Trainor, 2012). Sociální CRM je tedy odlišné od tradičních CRM tím, že zajišťuje obousměrnou komunikaci mezi spotřebiteli a společnostmi, kdy přenechává či umožňuje vytváření obsahu samotným zákazníkům (Greenberg, 2009; Kostojohn, 2009).

Jedna z důležitých vlastností pro vytvoření vztahu a zapojení zákazníků v oblasti sociálního CRM je otázka jejich účasti a aktivity pomocí sociálních médií. Jejich zapojení se točí kolem nabídky nových kontaktních míst, která daná firma nabízí a podporuje, čímž podněcuje i zákazníka (Faase et al., 2011). To může zahrnovat publikování obsahu na sociálních platformách jako např. Facebook, Google+, Twitter aj. Pro zákazníky je totiž zajímavé, naslouchat ostatním zákazníkům a také na ně odpovídajícím způsobem reagovat (Faase et al., 2011). Dnes začínají firmy stále častěji využívat výhody, jež jim přináší zapojení zákazníků do konstruktivního dialogu o svém produktu nebo podněcují dialog ohledně řešení problému s nespokojeností zákazníka. Zatímco tradiční CRM, jak je uvedeno v předchozí části, bylo založeno na systému jednosměrných rozhovorů se zákazníkem, které se zejména týkaly zákaznických dat a záznamů, avšak již málo se zabývalo pochopením spotřebitele (Greenberg, 2009), sociální CRM pokročilo nad svým tradičním protějškem zvýšeným pochopením spotřebitelů a výrazným zvýšením interaktivity. V dnešní době očekává 72% zákazníků zodpovězení jejich stížností za hodinu. Pokud firmy nereagují v časovém horizontu jedné hodiny, cítí 38% lidí více negativitu vůči firmě a působivých 60% bude nějakým způsobem jednat proti firmě pomocí sociálních médií (Econsultancy, 2014).

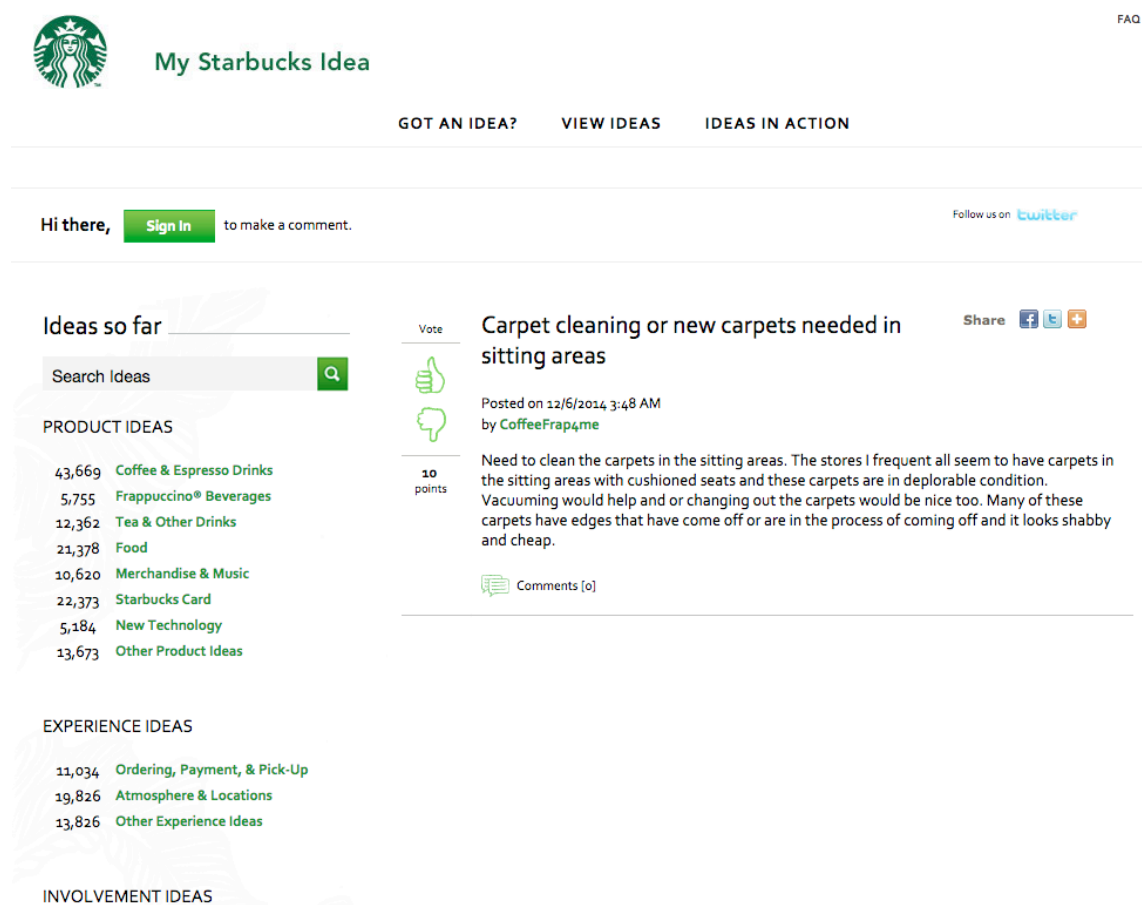
Kostojohn (2011) hovoří u sociálního CRM o již zmíněné obousměrné interakci, která však staví zákazníky do zcela nové pozice - dává jim totiž kontrolu a vlastnictví nad rozhovorem s firmou. Kromě toho je sociální CRM schopno poskytnout různé strategie a nástroje jak přijímat a analyzovat smysluplné informace, jež byly obdrženy od zákazníka, a které pak mohou být účinně využity. Podle Greenberg (2009), mohou tyto informace vyplývat z různých charakteristických rozhovorů o společnosti jako např. od individuálních zákazníků, zákazníků spojených s určitými účty, či diskusemi, které se týkají široké veřejnosti (Greenberg, 2009). Greenberg (2009) pokračuje a poukazuje, že existuje pět hlavních složek, které je třeba vzít v úvahu pro sběr informací nezbytných pro zlepšení znalostí o svých zákaznících.

- **Data:** Sociální CRM stále potřebuje sbírat transakční data, jako je nákupní historie či čas strávený na různých webových stránkách. Ty jsou stále součástí mixu, ale nejsou to již jediné potřebné údaje (Greenberg, 2009). Nyní je potřeba pro smysluplné a přesné pochopení zákazníků shromažďování údajů z jednotlivých profilů sociálních sítí, údajů získaných z analýzy textu diskuzí a blogů, jakož i obsahu samotných sociálních sítí (Greenberg, 2009 a Michl, 2014).

- **Analýza sentimentu:** Měření sentimentu jednotlivců a skupin, může být použito k rozpoznání pozitivních, negativních a neutrálních postojů spotřebitelů v průběhu času, kterým se šíří prostřednictvím sociálních sítí (Greenberg, 2009).
- **Social Media Monitoring:** Monitorování sociálních médií může být použit jako bohatý zdroj informací, stejně tak jako nástroj pro sledování důležitých témat, vlivných osob či k zajišťování zákaznického servisu dostupného po 24-hodin denně (Greenberg, 2009).
- **Profily:** Ty zahrnují osobní informace, které jsou důležité pro lepší porozumění zákazníkovi např. o tom, jak chce komunikovat se společností, o jakou věkovou skupinu se jedná, jaké má zájmy atd. (Greenberg, 2009; M-Journal 2014).
- **Mapy zákaznických zkušeností:** Mapování zkušenosti zákazníků je schopno posoudit nečinnost jednotlivých zákazníků v určitých oblastech (Greenberg).

Firma Starbucks Coffee byla jednou ze společností, která tento způsob minimálně částečně adaptovala. Vytvořila stránku *Mystarbucksidea.com*, kde jsou zákazníci podporováni a podněcováni, aby se zapojili tím, že budou nabízet společnosti své podněty, myšlenky a nápady, které by zlepšily zkušenosti ostatních zákazníků při návštěvě jejich provozoven (Kamath, 2008). Zákaznické příspěvky jsou tady děleny do 3 základních kategorií (Nápady, Zkušenosti, Angažovanost), přičemž ostatní uživatelé s nimi mohou na stránce souhlasit/nesouhlasit či v nich jednoduše vyhledávat (viz Obr. 3.3). Aby zákazníci mohli přidávat příspěvky, nebo s nimi vyjadřovat svůj názor, musí být u společnosti Starbucks registrováni. Registrace zde však není propojená s účtem sociálních médií. V případě nahlížení na CRM z pohledu kolaborativního, lze to spatřovat jako slabinu, protože zákazník zde nemusí poskytnout žádné údaje kromě uživatelského jména a emailu, čímž se vypovídající hodnota pro společnost snižuje. (M-Journal, 2014)

Z uvedeného proto můžeme vyvodit, že sociální řízení vztahu se zákazníky je pro firmy důležité, protože cílí na vystihnutí zákaznických potřeb v nejlepší možné formě. To, zda-li je vztah opravdu silný můžeme posoudit pomocí 4 faktorů jako je důvěra a závaznost; spokojenost; vyváženost a závislost; a spravedlnost (Nguyen a Mutum, 2012). Pokud budeme vycházet ze studií, můžeme pozorovat pozitivní vztah mezi zákaznickou spokojeností a loajalitou (De Wulf and Iacobucci, 2001; Zins, 2001), které míní, že u spokojených zákazníků je více pravděpodobné, že zůstanou loajální dané společnosti pokud jsou splněny jejich potřeby - jinak by se uchýlili k alternativě (Kotler and Armstrong, 2012).



The screenshot shows the Starbucks 'My Starbucks Idea' website. At the top, there's a navigation bar with 'GOT AN IDEA?', 'VIEW IDEAS', and 'IDEAS IN ACTION'. Below this, a user is prompted to 'Sign In' to make a comment. The main content area features a search bar and a list of 'PRODUCT IDEAS' with their respective vote counts: Coffee & Espresso Drinks (43,669), Frappuccino® Beverages (5,755), Tea & Other Drinks (12,362), Food (21,378), Merchandise & Music (10,620), Starbucks Card (22,373), New Technology (5,184), and Other Product Ideas (13,673). Below this is a section for 'EXPERIENCE IDEAS' with: Ordering, Payment, & Pick-Up (11,034), Atmosphere & Locations (19,826), and Other Experience Ideas (13,826). The 'INVOLVEMENT IDEAS' section is partially visible. The featured idea, 'Carpet cleaning or new carpets needed in sitting areas' by CoffeeFrap4me, has 10 points and was posted on 12/6/2014 at 3:48 AM. The idea text states: 'Need to clean the carpets in the sitting areas. The stores I frequent all seem to have carpets in the sitting areas with cushioned seats and these carpets are in deplorable condition. Vacuuming would help and or changing out the carpets would be nice too. Many of these carpets have edges that have come off or are in the process of coming off and it looks shabby and cheap.'

Obr. 3.3 – Příklad podnětu zákazníka z návštěvy restaurace Starbucks. (Ze dne 6.12.2014, Zdroj: <http://goo.gl/6SULTb>)

Protože zákazníci jsou různorodí, je dle Chlebovský (2005) hodnota poznání zákazníka velmi důležitá. Nároční zákazníci přinášejí firmě často vysokou hodnotu pomocí znalostí, které firma zatím nemá. Takoví zákazníci tedy nutí firmu k rozvoji a podněcují potřebné změny. Proto můžeme říci, že CRM ovlivňuje jak spokojenost, tak loajalitu zákazníků. Sociální CRM je v tomto případě pro firmy způsob, kterým může být zlepšeno jejich tradiční CRM a použité Web 2.0 médium umožňuje rychlejší kontakt se zákazníky a zároveň reflektuje potřeby nových sociálních zákazníků.

4 Charakteristika vybrané společnosti

V této kapitole bude představena společnost [REDACTED] (dále jen [REDACTED]) a pomocí sekundárních dat, které byly shromážděny v podobě studií a průzkumů autor přiblíží její základní principy. Aktuální stav společnosti v oblasti řízení vztahu se zákazníky bude navíc charakterizován informacemi získanými z primárního kvalitativního empirického

výzkumu, na základě rozhovorů se třemi zaměstnanci společnosti. Od takové charakteristiky společnosti si autor slibuje záruku vidět společnost komplexněji a pochopit jak přistupuje k dané problematice (tématu).

4.1 Profil společnosti

██████████, s.r.o. je oficiální dealerství a zastoupení automobilky ██████ Česká republika. Společnost byla založena v roce 2002 a stala se jediným autorizovaným dealerem této značky prestižních automobilů v Moravskoslezském kraji. Od roku 2009 se firma rozšířila o dceřinou společnost ██████████, v září 2012 pak skoupila pražské dealerství Auto Base, s.r.o., jenž bylo následně v lednu 2013 přejmenováno na ██████████. Firma zaznamenává v druhé dekádě své existence výrazný růst, což dosvědčuje také otevření jejího posledního autosalónu v Olomouci v roce 2013. Společnost uvádí, že její orientace na zákaznickou péči je na nadstandartní úrovni a snaží se svým zákazníkům poskytovat péči a služby, odpovídající prémiovému segmentu značky ██████. Přes přetrvávající expanzi se snaží udržet kvalitu a přístup k zákazníkům na individuální úrovni a poskytovat na míru vybraná řešení. Jako první v České republice zaváděla nové postupy a systémy, například plně dvousměnný provoz servisu či pilotní projekt ██████ týkající se implementace informačního systému ██████ ██████, který mimo jiné obsahuje systém pro řízení vztahu se zákazníky (CRM) a zaměřuje se na čtyři různé prvky: management řízení, správu kontaktů, management příležitostí a segmentace kampaní. V současné době se jedná o dealera s největším zastoupením na českém trhu.

4.1.1 Strategie, kultura a hodnoty

Jak popisuje majitel, ██████████ si od začátku klade za cíl poskytnout zákazníkům lepší zážitek. Kromě převzatého motta automobilky „Radost z jízdy“ je interním mottem společnosti „S radostí k maximální spokojenosti zákazníka.“ Jedním ze způsobů, kterým se to společnost snaží dosáhnout, je zajištění vysoké úrovně služeb, které vedou k zákaznické spokojenosti. Skype rozhovor s marketingovou manažerkou vrhnul více světla na strategii společnosti. Vysvětlila, že zákaznický orientovaná firemní kultura byla implementována do nastavení celé společnosti. "Jedinou správnou věcí je inspirovat zaměstnance, tak aby pochopili, že zákazník je ústřední součástí celé společnosti." Manažer zodpovědný za marketingové aktivity a sociální médií doplňuje, že všechno, co se děje v ██████████ je

zaměřeno mimo jiné kolem základních hodnot firmy, kterými jsou: Bezpečnost, Péče, Integrita, Radost a Vášně.

4.1.2 Specifika zákaznických služeb

Jak již bylo uvedeno v předchozí části, společnost vybudovala svou firemní kulturu kolem poskytování nejlepších možných služeb a zkušeností zákazníkům. Jedním ze způsobů, jakým to [REDAKCE] dělá, je neustále zlepšování zkušenosti během nákupu či celkově při styku se zaměstnanci společnosti. Strategie, kterou [REDAKCE] má pro budování vztahů se svými zákazníky následuje pochopitelně strategické principy [REDAKCE] Česká republika a je tak komplexně soustředěna kolem mantry: "Zákazník je nejdůležitější" Od roku 2002 se počet zaměstnanců zvýšil z 18 na cca 50 a společnost dbá na to, aby fluktuace byla co nejnižší, což by mělo zákazníkům nabídnout plně kvalifikované zaměstnance s osobními vazbami a jedinečným zákaznickým přístupem.

"Víme, že naši zákazníci mají nejrozumnější přání a očekávání. Nadevše se snažíme, aby každá část jejich zkušenosti byla co nejlepší a co nejvíce jim zpříjemňovala kontakt s námi. Bohužel, jsou také časy, kdy věci nejdou podle plánu a zákazník se vyskytne v nepříjemné situaci. Z tohoto důvodu si myslíme, že je důležité, aby přesně věděl, co od nás může očekávat, a že jsme vždy připraveni pomoci.", zmiňuje pracovnice zodpovědná za zákaznický servis.

[REDAKCE] byl již několikrát na čelních příčkách v zákaznické spokojenosti na základě interní evaluace prováděné [REDAKCE] Česká republika. Tato studie měří spokojenost zákazníků v různých aspektech během návštěvy autosalónu a také klade důraz na spokojenost se servisem. Bohužel však nikterak nedochází k měření zkušenosti spotřebitelů prostřednictvím sociálních médií, protože [REDAKCE] Česká republika se zaměřuje především na telefonické dotazování.

4.1.3 Úsilí v sociálních médiích

Aktivita na sociálních médiích je poměrně nová a omezuje se pouze na sociální síť Facebook a Instagram. Firma začala aktivně působit na Facebooku v prosinci roku 2012 a Instagram si osvojila v březnu 2015. Je nutno podotknout, že Facebookové stránky jsou samostatné pro každou pobočku firmy - [REDAKCE], [REDAKCE], [REDAKCE] avšak pro ostravskou pobočku je užíváno názvu [REDAKCE]. Co se týče velmi zanedbatelné aktivity na Instagramu, nelze nalézt profil pro každou pobočku jako u sítě Facebook, avšak pouze @ [REDAKCE]

█████ pro Prahu, @█████ pro Olomouc a pak @█████, který slouží celé skupině █████. Firma se tedy omezuje pouze na tyto dva sociálně-mediální kanály, které poskytují zákaznické informace o produktech a událostech. K tomu, aby █████ správně řídil interakce se svými zákazníky, nejsou používány žádné speciální aplikace, stejně jako není využíváno placené reklamy nebo interních databází k přímému oslovení zákazníků. Interakce se zákazníky/fanoušky je tedy velmi malá, stejně tak jako fanouškovská báze.

Manažer zodpovědný za marketingové aktivity a sociální médi uvedl: "Nepoužíváme žádný speciální nástroj či aplikaci pro angažování se v sociálních médiích. Jako databáze nám slouží program █████, který je centrální databází a zahrnuje veškeré údaje našich zákazníků." Téma konsolidace a většího začleňování současných zákazníků do sociálně mediálních kampaní zmínil jako výzvu, která existuje. „Společnosti by prospělo využívat kanály sociálních médií či používat nové komunikační kanály obzvláště při kontaktu mladší generace zákazníků, jejichž kupní síla nabírá na významu.“ V rozhovoru dále uvedl: „Sociální Media jsou pro společnost momentálně real-time prostorem k interakcím, a společnost █████ je schopna vytvářet, sdílet a vyměňovat si informace aniž by přímo cílila na zákaznickou bázi. Výzvou je, že sociální média nabízejí v reálném čase mnoho spontánních a někdy až nevyžádaných informací, kdy zákazníci mohou volně sdílet rozlišný obsah, mohou o firmě mluvit, aniž by přímo Facebookový profil oslovovali a na něco se ptali. Dá se říct, že jde o nefiltrovanou zpětnou vazbu, která je docela unikátní a je určitě potřebné ji sledovat" Dále dodal, že si je vědom, že „existuje několik výhod sociálních médií, kterými tradiční metody CRM nedisponují.“

5 Výzkum a analýza dat

Tato kapitola má za úkol nastínit jakým způsobem byl prováděn výzkum, seznámit s konkrétními metodickými přístupy a úvahami a prezentovat získaná data.

Jak již bylo naznačeno v Kapitole 2, výzkum byl navržen jako jedna unikátní případová studie. Případová studie je detailní, intenzivní analýza jednoho nebo více případů s cílem nalézt, co jsou jejich jedinečné vlastnosti. Kromě toho, případová studie je nejvhodnější metoda, která se používá, když se snaží odpovědět na otázky "proč" a "jak" za předpokladu, kdy má výzkumník jen malou nebo žádnou kontrolu nad událostmi, které jsou předmětem šetření (Yin, 2009).

Na základě výše uvedeného teoretického popisu případové studie, se autor rozhodl, že tento design je nejvhodnější pro použití k účelům zkoumání předmětu sociálních médií, CRM, zákaznického servisu a věrnosti. Důvodem je, že v ČR existuje jen málo autosalónů, které v současné době aktivně a účelně používají sociální média pro řízení zákaznických vztahu v jejich CRM. Proto některé získané informace mohou pomoci rozplést, jestli existuje pozitivní vztah mezi sociálním CRM, loajalitou a lepšími službami zákazníkům (Yin, 2009).

Podle Yin (2009), existují tři hlavní způsoby, jak analyzovat získané údaje za použití případové studie: Pattern-Matching se snaží srovnávat empirické modely s předpokládaným vzorem z teorie; Explanation-Building analyzuje případová data a snaží se pak případ nově vysvětlit a najít spojení mezi koncepty; a na závěr Time-series analýza porovnává změny v rámci případu v časovém rozpětí (Yin, 2009). V případě této diplomové práce poslední jmenovaný způsob není užitečný, protože se zaměřujeme na jediný časový rámec a k tomu nerespektuje změny, ke kterým došlo během výzkumu daného případu. Avšak ostatní dva způsoby jsou v analýze užitečné, protože Pattern-Matching testuje dříve existující teorii a Explanation-Building pomůže vytvořit novou teorii na základě empirických studií.

Případová studie v tomto konkrétním případě využívá mixu kvantitativních a kvalitativních metod sběru dat. Zvolení této kombinace je nutné, protože se zkoumá vztah mezi sociálním CRM, zákaznickým servisem a věrností. V tomto smyslu je sociální CRM součástí snahy společnosti o zlepšení vztahů, zatímco věrnost zákazníků je výsledkem pramenící ze zkušenosti zákazníků.

5.1 Metody sběru dat

Za účelem zodpovězení všech otázek, které si autor položil, musel být zvolen návrh takového výzkumu, jenž by byl pomohl vidět spojení mezi všemi zmíněnými aspekty. Byla použita **abduktivní metoda** sběru dat (Easterby-Smith et al, 2012; Bryman a Bell., 2007). Jedná se o kombinovanou metodu založenou na induktivním a deduktivním přístupu (Peirce, 1958). Řada výzkumů je běžně **deduktivních**, jinak též výstižněji „theory-driven“⁴ charakteru, kdy jsou na základě teorie či teoretického studia (nejčastěji sekundárního výzkumu) týkajícího se výzkumného problému, stanoveny hypotézy ohledně zkoumané reality, následně ověřované primárním výzkumem. Cílem **induktivního**, neboli též „data-driven“, přístupu je naopak zobecňování, tedy vytváření teorií z dat získaných výzkumem příslušného fenoménu, ovšem za podmínky, že získaná data jsou opravdu relevantní pro výzkum, což u komplexnějších prací může být zdrojem problémů.

Abduktivní metoda sběru vychází taktéž z empirických dat, ale na rozdíl od čistě induktivního přístupu má již od počátku daný určitý „teoretický rámec“, tzv. „řídící princip“ (guiding principle). Tím může být opravdu teoretický „background“ získaný studiem či sekundárním výzkumem, může však jít též o rámec daný zkušenostmi či dokonce o intuitivní a svým způsobem vágní ideu, hypotézu apod. Řídící princip je však „pouze“ principem, tedy i pokud půjde o uznávanou teorii, poslouží v případě abduktivního přístupu spíše jako zdroj inspirace, myšlenek a určitého zacílení na parametry nebo podmínky zkoumaného jevu z hlediska vlastního výzkumu než jako tvrdě vymezené mantinely výchozí teorie. Právě usuzování a tvořivé myšlení ve směru nikoliv rigidního řídícího principu může být zdrojem nových myšlenek, pohledů či dokonce teorií nad zkoumaným fenoménem (Peirce, 1958). Abduktivní strategie je tedy na jednu stranu určitým způsobem, který reaguje na ustálenost vymezení teoretických východisek deduktivního přístupu a z podstaty nevyžaduje ex ante formulování přesných hypotéz, na druhou stranu pomáhá ošetřit problém čistě induktivního přístupu přes „špatně zacílená“ empirická data.

Teoretický výzkum byl založen na základě shromažďování sekundárních informací z již dříve provedených publikovaných výzkumů z důvodu pochopení teoretického rámce především o konkrétních pojmech a termínech jako je CRM, "tradiční" CRM techniky, sociální média, sociální CRM, věrnost zákazníků, loajalita a zákaznický servis. Většina dat

⁴ Theory-driven – řízeno teoretickými poznatky

byla nashromážděna na základě literárních pramenů v podobě knih, učebnic, odborných článků, novinových článků a „white papers“⁵. Tento typ informací je mnohem spolehlivější a relevantnější, než ten získaný z internetových článků. I přesto jsou však některé údaje shromážděny z Internetových výzkumů a článků publikovaných online. Zmíněné teoretické informace tak poskytly platformu a zázemí pro empirický výzkum. Podle Easterby-Smith et al (2012) jsou sekundárními údaji informace, výzkum, který již lze nalézt ve formě publikací. Sekundární výzkum byl použit z několika důvodů: za prvé, vykonávat rozsáhlý primární výzkum může být nesmírně časově náročné a v některých případech drahý (Bryman a Bell, 2007). Za druhé použitím sekundárních dat v kombinaci s primárními umožňuje získat srovnávací prvek, který je začleněn do výzkumného záměru (Bryman a Bell, 2007).

U empirického výzkumu spočívá podle Easterby-Smith et al. (2012) hodnota primárních dat v tom, že mohou vést k novým poznatkům a větší důvěře ve výsledky výzkumu. Podle Yin (2009), existuje šest typů primárních zdrojů dat pro metodu případová studie: dokumenty, archiválie, zúčastněné pozorování, fyzické artefakty, individuální rozhovory (případně dotazníkový průzkum) a přímé pozorování. Vzhledem k tomu, že autor měl velmi omezený přístup k podnikovým dokumentům, je z nich možné vycházet pouze velmi omezeně. Užití metody zúčastněného pozorování, kdy se výzkumník pohybuje v těsné blízkosti zkoumaných, bylo také velmi obtížné, protože přímé, dlouhodobé zkoumání zaměstnanců není dost možně proveditelné. Autor se proto přiklonil k individuálním rozhovorům s řídicími pracovníky společnosti, přímému on-line pozorování (netnografií) a zákaznickému dotazníkovému průzkumu.

Specifika zmíněných metod primárního sběru dat jsou podrobněji popsány v následujících třech dílčích kapitolách. Společnost poskytla autorovi možnost uspořádat Individuální rozhovory s vybranými řídicími pracovníky za respektování dohodnutých omezení (viz níže).

5.1.1 Individuální rozhovory s manažery

Metoda rozhovoru je považována za jednu z nejvíce využívaných moderních metod při provádění kvalitativního výzkumu (Bryman a Bell, 2007). Rovněž je to také nejčastěji aplikovaná moderní metoda sběru primárních dat pro případové studie (Yin, 2003). Hlavním

⁵ Od roku 1990 se termín "white paper" ustálil pro dokumenty, které argumentují, že určitá technologie, product či metoda je lepší a slouží tak pro účely marketingu či prodeje. Mohou však také prezentovat současné výsledky výzkumu, nebo tipy o určité podnikatelské problematice.

důvodem je, že umožňuje hloubkový rozbor daného tématu. Díky omezenému přístupu k podnikovým dokumentům tyto individuální rozhovory utvářejí koncepci **kvalitativního výzkumu** vyšetřujícího do hloubky současný stav, kterým je možno firmu charakterizovat jak nyní funguje. Individuální rozhovor (Interview) poskytuje cenná data pro detailní charakterizování společnosti, více podrobností o pohledu společnosti a jejich zaměstnanců na sociální média, CRM, zákaznický servis a loajalitu. Kromě toho poskytl tazateli (výzkumníkovi) větší flexibilitu při nestandardních odpovědích tázaného (Bryman a Bell, 2007). Existují dva typy kvalitativních rozhovorů – nestrukturované a semi-strukturované. První z nich je užitečný tehdy, když je o tématu výzkumu málo známo a tazatel se snaží vytvářet nové poznatky. Semi-strukturovaná varianta se používá, když existuje určitý rámec otázek, které by se chtěl tazatel položit (Bryman a Bell, 2007). Easterby-Smith et al. (2008) poukazují na to, že je potřeba brát v potaz některé z nevýhod rozhovorů - především složitost a časová náročnost.

Řídícím rámcem se pak stala právě stávající teorie o sociálních médiích, CRM, zákaznických službách a věrnosti. Tento rámec je pomyslným vodítkem a usměrňuje jak tazatele, tak dotazovaného (Bryman a Bell, 2007). Autor se snažil otestovat starší modely ve spojení s novějšími, jako je již dříve zmíněné sociální CRM. Použití semi-strukturovaných rozhovorů bylo proto tou nejlepší volbou. Polostrukturovaný rozhovor obvykle odkazuje na kontext, v němž má tazatel řadu otázek, které jsou obecně nastíněny v harmonogramu rozhovoru. Podstatnou výhodou je, že se tím získává možno měnit sled událostí (Bryman a Bell, 2007). Kromě toho, otázky v semi-strukturovaném rozhovoru jsou často poněkud obecnější a tazatel má tak určitou volnost klást doplňující otázky v reakci na to, co se mu zda být jako vhodné pro doplnění (Bryman a Bell, 2007).

Výběr respondentů

Výběr popisuje proces jakým byli respondenti vybráni a kolik jich bylo zapotřebí, aby se dalo kvalifikovaně provést výzkumný záměr. Autor chtěl pro výzkum získat takové zástupce společnosti, kteří by mohli podat relevantní informace pro co nejlepší charakteristiku. Aby vybrané osoby odpověděly relevantně, autor se ujistil, že každý respondent byl v pozici, jenž mu umožňovala řádně a dle jeho nejlepších schopností odpovědět na otázku. Velikost vzorku byla malá protože Bryman a Bell (2007) tvrdí, že kvalitativní případové studie nemají tendenci pracovat s velkými vzorky dotazovaných. Plánem bylo získat odpověď alespoň z pěti rozhovorů pro zvýšení validity výsledků a zároveň

prozkoumat témata z nejméně tří firemních hledisek. Autorovi se na konec podařilo získat rozhovor jen se třemi zaměstnanci a omezeně rozhovor s majitelem firmy.

Postup získávání dat

Jakmile bylo rozhodnuto podrobit zaměstnance společnosti Interview, bylo potřeba vybrat konkrétní osoby. První volba padla na webové stránky společnosti, které byly nosičem základních informací o personálu, avšak omezovaly se pouze na základní názvy pracovních zařazení zaměstnanců. Pro získání bližších informací o konkrétních odpovědnostech zaměstnanců se autor rozhodl prozkoumat sociální síť LinkedIn pro profesní odborníky, kde se však podařilo najít více informací pouze u zanedbatelného počtu pracovníků. Shromážděny byly kontaktní údaje (ať už s více či méně detailními popisy pracovních pozic) od sedmi potenciálních kandidátů. Záměr oslovit tyto osoby byl představen majiteli společnosti, který výběr potvrdil a doplnil chybějící informace. Následně byly tyto osoby osloveny e-mailem za pomoci e-mailové šablony (viz Příloha III). Protože za období jednoho týdne nepřišla jediná odpověď od všech oslovených manažerů, byly odeslány upomínky, tak jak to navrhuje Bryman a Bell (2007). Po týdni a půl byla získána odpověď od marketingové manažerky a manažera zodpovědného za marketingové aktivity sociální média s příslibem setkání za účelem individuálního rozhovoru. Stejně tak přislíbila rozhovor jedna ze zaměstnankyň zákaznického servisu.

Povaha Interview

Jak již bylo zmíněno, hlavním cílem kvalitativního rozhovoru je pokusit se porozumět současnému stavu společnosti, což zahrnuje nejen pochopení jak nahlíží na danou výzkumnou problematiku (otázku), ale tak z jakého důvodu (King, 2012). Každý rozhovor obsahoval 20 otázek a trval přibližně 30 minut. Otázky byly rozděleny do skupin podle různých kategorií - Informace o respondentovi, firemní kultura, CRM a loajalita zákazníků, a sociální CRM. Rozhovory byly provedeny také pomocí komunikačního programu Skype, který je spolehlivou metodou, kdy dotazovaný není místně vázán na dotazovatele. Jak navrhuje Bryman a Bell (2007), předtím, než rozhovor začal, byl navázán neformální small-talk⁶ s respondentem, který navodil přátelskou atmosféru nutnou k získání otevřených a pravdivých odpovědí. Záměrem bylo každý rozhovor nahrát, protože podle Bryman a Bell (2012) jsou

⁶ Small-talk – doslovný překlad je “malý, vlastně nevýznamný hovor”. Hlavním účelem je odstranit bariéry mezi lidmi.

dobré zvukové záznamy nezbytné pro přesné přepisy interview a také umožňují výzkumníkovi znovu naslouchat rozhovoru, avšak společnost si to nepřála.

5.1.2 Netnografické pozorování

Netnografie je výzkum založený na zkoumání on-line komunity za účelem sběru dat, který vyvinul Dr. Robert V. Kozinets v roce 2009. Podle Kozinets (2009) je netnografie „forma etnografického výzkumu přizpůsobená tak, aby zahrnovala vliv Internetu na současné společenské světy.“⁷ Kozinets (2010) dále rozvíjí svou teorii vysvětlením, že netnografie používá počítačově zprostředkovanou komunikaci jako zdroj dat, aby dospěla k etnografickému porozumění kulturního a komunálního fenoménu. Netnografie se v mnoha ohledech podobá etnografickému výzkumu v tom smyslu, že se snaží lépe pochopit zájmy určité komunity a tím dynamiku její interní komunikace (Kozinets, 2009). Proto jsou různé metody sběru dat podobné těm dobře známým z etnografie, avšak upraveny pro on-line komunity, jako jsou např. blogy, fóra, sociální sítě atd. Mezi ně řadíme zařazení se do komunity, pozorování interakcí v průběhu času, psaní poznámek a analyzování výsledků (Bryman a Bell, 2007). Ačkoli je netnografie považována za relativně nový přístup, rychle se stala široce přijímanou formou v oblasti marketingového a spotřebitelského výzkumu (Kozinets, 2010). Vzhledem k exponenciálnímu růstu a popularitě on-line komunit, vědci dosahují závěru, že je obtížné adekvátně pochopit mnohé aspekty společenského a kulturního života, aniž by nejprve integrovali tyto online komunity do svých studií (Kozinets, 2010). Kromě toho, sociální média a různé technologie Web 2.0 dali výzkumným pracovníkům a sociálním vědcům nepřeberné množství bohatých dat, které přidávají další rovinu jejich výzkumu.

Cílem netnografického výzkumu je v tom případě pozorovat, jak společnost [redacted] funguje se svými zákazníky na platformách sociálních medií a jaký typ komunikace převažuje. Autor se rozhodl sledovat interakce na sociální síti Facebook, která je jednou z nejpoužívanějších sociálních platforem za účelem komunikace se zákazníky v České republice, ale také prověřit ostatní sociální sítě jako Twitter a Google+.

Postup získávání dat

V zájmu účinného zkoumání, byl v první řadě vyvinut strukturovaný plán, který umožňoval pečlivě přezkoumat cílení výzkumu pomocí vhodných sociálních platforem

⁷ “A form of ethnographic research adapted to include the Internet's influence on contemporary social worlds”

(Kozinets, 2010). Předtím, než byly samotné sociální sítě vybrány, bylo potřeba zjistit, kde je firma nejvíce aktivní, respektive kde jsou nejvíce aktivní její zákazníci či fanoušci. Předběžným výzkumem bylo zjištěno, že firma je aktivní na sociální síti Facebook, kde má 4 stránky. Na ostatních sítích Twitter, Google+ nebo YouTube vykazovala nulovou aktivitu.

Na základě těchto poznatků se autor rozhodl, že sledování a sbírání interakcí ze čtyř různých facebookových stránek společnosti bude jediným možným způsobem jak zjistit, zda-li je užití sociálního CRM aplikováno v požadované míře.

Bylo proto nutné vstoupit do on-line komunit těchto stránek a zahájit strukturované pozorování uživatelů a sběr dat po dobu 3 měsíců. Cílem zájmu byla veškerá komunikace probíhající mezi společností a zákazníky. Interakce, které začaly před vzorkovacím obdobím 1. ledna 2016 až 31. března 2016, byly vyloučeny, stejně tak jako interakce zaměstnanců. Každý příspěvek byl uložen pomocí snímání výřezu obrazovky a je součástí Přílohy IV.

Metoda analýzy dat

Po ukončení fáze shromažďování dat, bylo úkolem analyzovat veškerá data, která by poskytla novou úroveň porozumění v rámci výzkumné otázky. Bylo zaznamenáno celkem 28 Facebookových příspěvků na všech 4 stránkách (profilech) během období od 1.3.2016 do 31.3.2016. Příspěvky byly během sběru kódovány pro pozdější analýzu. Jakmile sběr dat skončil, data byla použita k vytvoření databáze. Veškeré příslušné informace, které souvisí s výzkumnou otázkou a výzkumným zaměřením byly kódovány.

5.1.3 Zákaznický dotazník

Dotazníkový průzkum sloužil k pochopení jaký význam kladou zákazníci sociálním médiím, jak společnost přistupuje k zákaznickému servisu a budování loajality a zda-li by uvítali komunikaci prostřednictvím on-line nástrojů sociálních médií. Perspektiva zákazníka a názor na zákaznický servis a věrnost byl zkoumán pomocí dotazníkového šetření, jenž je zástupcem **kvantitativního výzkum**. Dotazníkové šetření proto pomohlo přesně kvantifikovat vztah, který byl netnograficky b - jak z kvantitativního, tak kvalitativního hlediska - pozorovaný na sociálních mediích.

Vzhledem k omezeným výsledkům z netnografického pozorování a nemožnosti zasahovat do komunikace (pouze pozorování komunikace bez přímé účasti) bylo potřebné zkoumat motivaci a chování zákazníků do větší hloubky. Dotazník tak kladl další otázky

ohledně vztahu zákazníka a firmy. Předmětem zájmu byli všichni zákazníci společnosti, což se stalo jediným kritériem pro výběr respondentů průzkumu (vzorku). Dotazník byl vytvořen pouze z uzavřených odpovědí a množství otázek bylo omezeno, s cílem snížit pravděpodobnost, aby respondenti netrpěli únavou z příliš obsáhlého rozhovoru. Jak uvádí Bryman a Bell (2007), když je dotazník časově příliš náročný, zákazníci jej mnohokrát nevyplní až do konce.

Nejvhodnějším se jevílo dokončení průzkumu poskytnutím tištěných dotazníků na recepci v autosalónu s možností přímého odkazu na elektronický dotazník umístěný v Google docs. Zákazníci tak měli možnost dotazník vyplnit a odevzdat také mimo autosalón.

Dotazník byl sestaven pomocí aplikace Microsoft Word a online distribuci umožnila aplikace Google Docs (viz Příloha II). Výsledky průzkumu byly sbírány po dobu 1 měsíce. Z celkového vzorku 190 zákazníků, kterým byl dotazník osobně předán pracovníkem recepce, bylo získáno 116 odpovědí. To představuje poměr zodpovězených otázek 61%. I přesto, že míra návratnosti není taková jak autor očekával, lze ji považovat za dostatečnou. Dotazník se skládal z 13 otázek, které byly sestaveny na základě teoretických konceptů zmíněných výše. Po shromáždění dat, došlo k analýze pomocí programu Microsoft Excel. Byly vypočítány procentní závislosti, průměrné hodnoty a výsledky prezentovány v grafech.

5.2 Validita a reliabilita dat

Implementování třech různých zdrojů dat zvyšuje reliabilitu a validitu výzkumu, protože tím dochází k ověření dat pomocí metody triangulace a zároveň lepšímu pochopení složitých skutečností a vazeb (Bryman et al., 1998; Yin, 2009). Existuje však také několik rizik a problémů, kterým tento návrh výzkumu čelí. Prvním z nich je odůvodnění, proč byla vybrána právě společnost [REDACTED] na níž byla aplikována případové studie. Hlavním důvodem je, že společnost působí jako prodejce v prémiovém segmentu, ve kterém se projevují specifika komunikace a loajality zákazníků a zároveň protože se společnost snaží využívat platformy sociálních médií.

Druhým je nutnost čelit výzvě a pokusit se získat přístup k velice citlivým informacím. Tento problém se autor snažil vyřešit tím, že společnosti bylo vysvětleno čím pro ně studie může být prospěšná a příslib, že výsledky s nimi budou sdíleny (Easterby-Smith et al., 2012). Firma si však kladla podmínku, že některé údaje získané z vnitropodnikových materiálů nebudou zveřejněny a práce nebude veřejně přístupná. V případě zacílení případové

studie jen na jednu firmu, je vždy otázkou, zda se získané informace a závěry dají generalizovat pro celé odvětví. V případě takovéto případové studie je to téměř vždy sporné (Bryman a Bell, 2007). Nicméně, výsledky jsou platné z toho hlediska, že byly testovány již některé zavedené teoretické koncepty.

Třetím rizikem je nalezení správných lidí pro interview, což se postupně ukázalo být problémem, avšak autor detailně prozkoumal celou společnost, aby získal správné osoby. Preferencí bylo mluvit s manažerem, a vždy se zeptat, zda-li je on tou správnou osobou. Pokud ne, bylo požádáno jestli může odkázat na správného zaměstnance (Bryman & Bell, 2007).

Závěrem je možné, že nastanou otázky ohledně validity tohoto výzkumu, obzvláště pokud jde o omezený rozsah této jediné případové studie k omezenému počtu rozhovorů (3) a množství zodpovězených zákaznických dotazníků (61%). Platnost výsledků byla ověřena pomocí již dříve zmíněné metody triangulace (Bryman & Bell, 2011). Bylo tak možné ověřit platnost výsledků z různých hledisek (Bryman et al., 1998). Individuální rozhovory poskytly pohled firmy na jejich aktuální stav a na danou problematiku, dotazníkové šetření testovalo pohled zákazníka a jiné články a netnografické pozorování vše doplnily o obraz skutečného zapojení zákazníků a firmy v reálném životě a prostředí. Nahlížení na problém ze tří různých úhlů tak zvýšilo obecnou platnost výzkumu, a tak poskytlo více spolehlivé údaje za účelem vyvození relevantních závěrů.

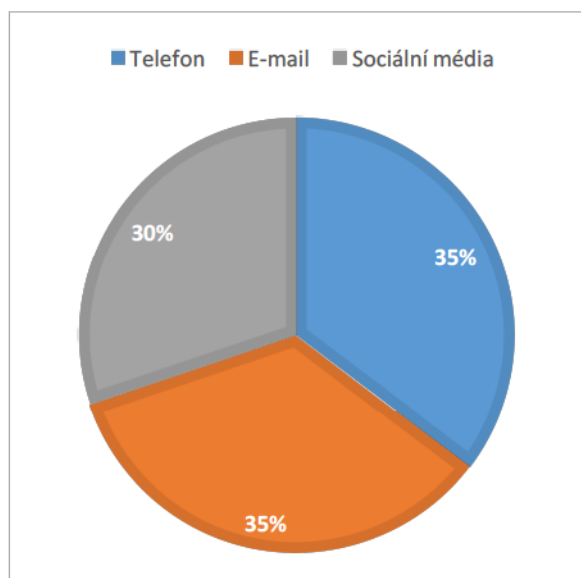
5.3 Analýza dat za účelem zodpovězení výzkumných otázek

V této podkapitole se budeme zabývat výsledky našeho empirického výzkumu v kombinaci s teoretickým výzkum za účelem nalezení odpovědí na výzkumné otázky, které byly vytyčeny v Kapitole 2 – Cíle a metodika práce.

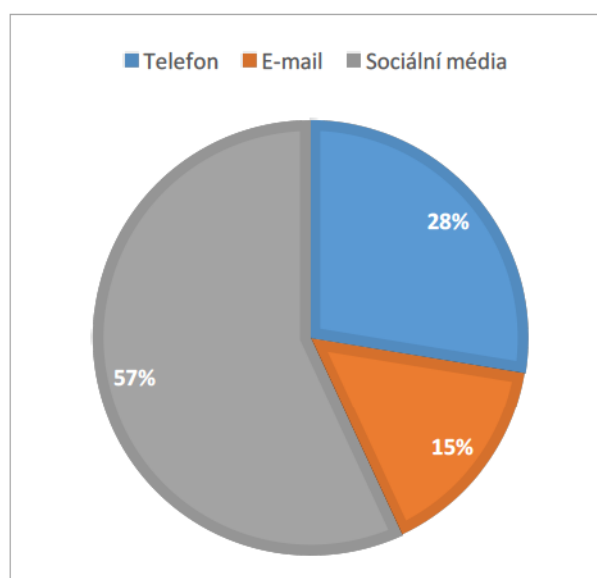
Může integrace sociálních médií do tradičního CRM zlepšit zákaznické služby a ovlivnit tak spokojenost, loajalitu a věrnost zákazníků?

Jedním z hlavních poznatků při hledání odpovědi na tuto otázku bylo, že sociální média zvyšují úroveň efektivity zákaznického servisu. Během výzkumu literárních pramenů bylo zjištěno, že tradiční CRM systémy často měří efektivnost na základě očekávání managementu, spíše než by se zaměřovaly na očekávání zákazníků (Greenberg, 2010). Navíc vyplynulo, že ačkoliv tradiční CRM je navrženo za účelem "řízení vztahů," a je používáno v

souvislosti s technologickým řešením, má různé nedostatky týkající se zákaznického servisu a loajality.



Obr. 5.1 - Který z kanálů zákaznického servisu považujete obecně za nejvíce **důvěryhodný**? Zdroj: (vlastní výzkum, 2016)

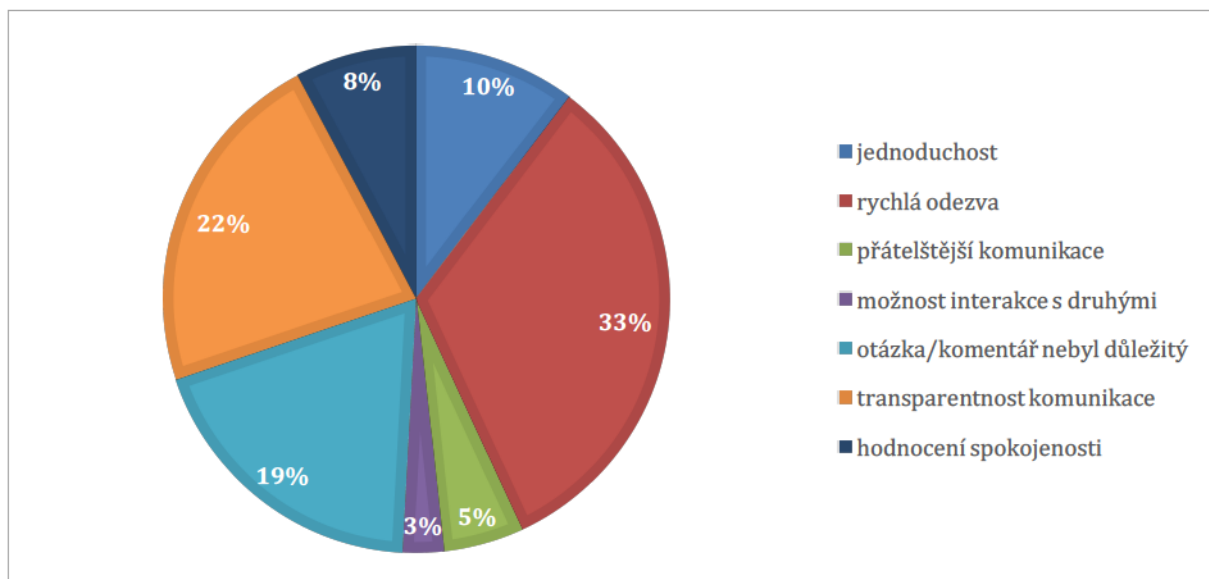


Obr. 5.2 - Který z kanálů zákaznického servisu považujete obecně za nejvíce **efektivní**? Zdroj: (vlastní výzkum, 2016)

Podle výsledků zákaznického průzkumu (viz Obr. 5.1), mají zákazníci pocit, že nejdůvěryhodnějším způsobem, jak kontaktovat společnost jsou klasické metody komunikace (70%), které oproti sociálním médiím (30%) jasně dominují. Nicméně na otázku (viz Obr. 5.2), které z těchto tří médií je nejúčinnější, uvádějí odpověď sociální média (57%). Marketingová manažerka během individuálního rozhovoru dodala, že účinnost je jedním z hlavních výhod začlenění sociálních médií do stávajících CRM platformy. Prohlásila: „Jsme si vědomi, že se sociálním CRM bychom měli více informací o zákazníkovi a mohli tak poskytnout efektivnější a celkově lepší zážitek a služby více personalizovat.“ Lze tedy tvrdit, že integraci sociálních médií do tradičních procesů CRM se zvětší účinnost (Kostojohn, 2011).

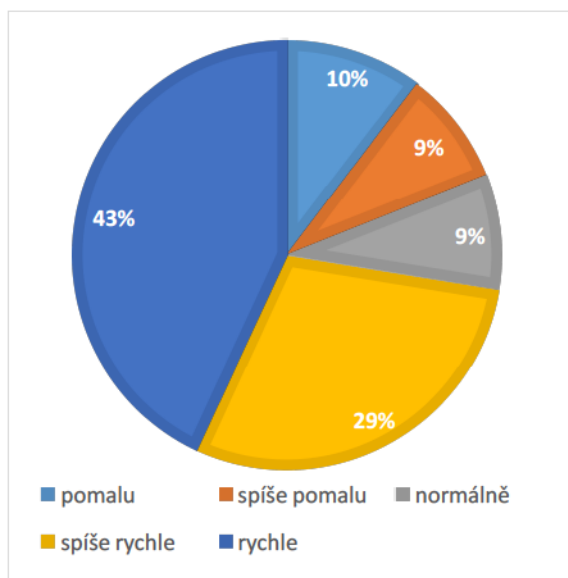
Jako výstup netnografického výzkumu bylo zjištěno, že komunikace ze strany společnosti se omezuje na pouhé sdílení fotografií, či různých statusů, které nepodněcují zákazníky komunikovat, tzn. nesdílí příspěvky ve stylu otázek, kde se očekává nějaká reakce ze strany zákazníka, ale spíše jen stroze konstatují fakta. V případě, že zákazníci vložili na Facebookový profil nějaký příspěvek, který sice neměl signifikantní význam, odpovědí se dostalo pouze jednomu příspěvku ze šesti. Když zákazníci v dotazníkovém šetření odpovídali v obecné rovině, proč by zvolili sociální médium jako kontaktní nástroj, uvedli, že sociální

média by jim nabídla rychlejší odezvu (33%), transparentnější odezvu (22%), nebo se jednalo otázku s minoritním významem (19%) (viz Obr. 5.3).

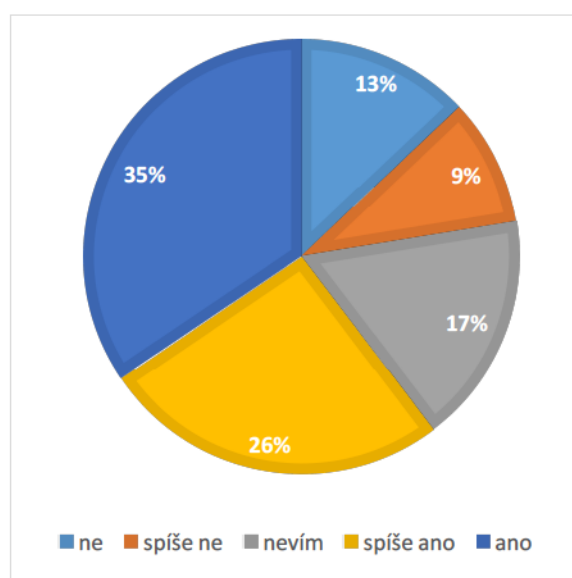


Obr. 5.3 - Hlavní důvod, proč byste si vybrali sociální média jako prostředek pro kontaktování různých společností. Zdroj: (vlastní výzkum, 2016)

Avšak když byly vyhodnoceny otázky, které se již ptaly konkrétně na společnost [REDACTED], zákazníci si využitím sociálních médií jako nejrychlejšího komunikačního kanálu nejsou tak jistí. Průměr byl 2,7, což odpovídá pomezí pomalu/normálně (viz Příloha II, otázka 7). V případě stejného dotazu avšak zaměřeného na klasické komunikační kanály (telefon, e-mail) však zákazníci odpověděli diametrálně odlišně – 72% zákazníků si myslí, že jejich dotaz či stížnost budou vyřízeny rychle nebo spíše rychle (viz Obr. 5.4). Kdyby však zákazníci čelili závažnějšímu problému 61% z nich souhlasí nebo velmi souhlasí, že by kanál sociálních médií vyvolal větší zájem společnosti (viz Obr. 5.5). Tato odpověď by mohla vypovídat o domněnku zákazníků, že publicita sociálních médií klade větší tlak na firmu řešit jejich problémy okamžitě na rozdíl od telefonické či emailové komunikace, která není transparentní pro veřejnost.



Obr. 5.4 - Věřím, že [redacted] odpoví na mé otázky/stížnosti prostřednictvím klasických komunikačních kanálů (telefon, e-mail):. Zdroj: (vlastní výzkum, 2016)



Obr. 5.5 - V případě, že zveřejníte závažný problém na sociální síti, myslíte si, že bude vašemu problému věnována větší pozornost než kdybyste telefonoval nebo psal email? (Zdroj: (vlastní výzkum, 2016)

Dále bylo zjištěno, že pro zvýšení účinnosti sociálních médií, je nezbytné, aby firma měla ty správné nástroje a systémy pro řádnou správu informací ze sociálních médií. Manažer zodpovědný za marketingové aktivity a sociální média konstatoval: „avšak problém nastává, že nástroj, který pro CRM používáme, tuto možnost zatím nenabízí a k tomu jej nemůžeme ani změnit, protože je vyžadován [redacted] Česká republika.“ Majitel firmy i pracovníci zákaznického servisu se v obou případech shodli, že firma samozřejmě zákaznická data sbírá a má o svých zákaznících přehled mimo online svět, ale konkrétní aplikaci pro online svět nikdy nezvažovali. Majitel zdůraznil, že když by nějaký takový nástroj implementovali, pomohlo by mít všechna data v jednom systému.

Zjistili jsme, že tato zvýšená úroveň zákaznických služeb by měla přímý vliv na loajalitu zákazníků - Pokud jsou firmy schopny zvýšit své úsilí během poskytování zákaznických služeb či při běžné komunikaci, vytváří to pozitivní, povzbuzující faktor, který působí na zákazníka (Walsh a Godfrey, 2000). Tento pozitivní faktor tudíž vytváří pocit známosti a působí na loajalitu, která dává zákazníkům jen malý důvod uvažovat o změně (Walsh a Godfrey, 2000).

Jaké jsou pro firmu výhody v integraci sociálních médií do tradičního CRM?

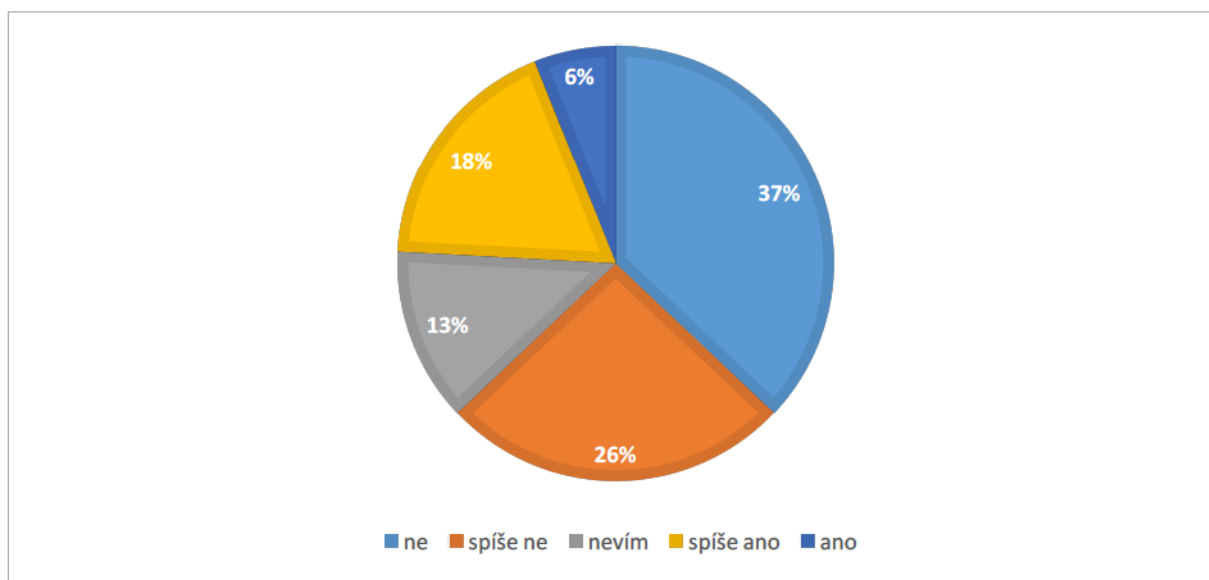
Jako snad u každé firmy jde o realizaci zisku, kdy spokojení zákazníci jsou právě ti, kteří si zakoupí produkt či službu. Řízení vztahů se zákazníkem má proto v dlouhodobém

horizontu zásadní význam, protože spokojený zákazník má tendenci být loajální (Kotler a Armstrong, 2012). Výhodou věrného zákazníka je, že utratí více teď i v budoucnu a jsou připraveni nakupovat za prémiové ceny, mají společnost jako jejich první volbu a nakonec ji doporučí skrze word-of-mouth jejich rodině a přátelům (Harris a Goode, 2004). Aby se stal zákazník věrný, musí být nejprve spokojený se službami společnosti a být loajálním. To znamená, že kvalita služby, musí být zákazníkem vnímána jako hodnotná. A vnímání hodnoty závisí na překonání očekávání, které zákazníci mají spojené s daným produktem či službou (Kotler a Armstrong, 2012). Vzhledem k tomu, že značka [REDACTED] je považována za prémiový produkt, nestačí jen uspokojení očekávání. Společnost musí jít svým zákazníkům naproti a potěšit je. Jedině potěšený zákazník se totiž stane s největší pravděpodobností tím věrným. Kromě toho, u permanentně potěšených zákazníků je větší pravděpodobnost, že zůstanou firmě věrní namísto odchodu ke konkurenci (Lovelock a Wright, 2002).

Otázkou tedy je, jak potěšit zákazníka a překonat jeho očekávání? Firma musí vědět, co potřebuje, chce a očekává (Kotler a Armstrong, 2012). A toto je místo, kde CRM systémy přicházejí na pomoc při řízení vztahů – když jsou informace o zákazníkovi shromažďovány během každého setkání či nákupu a data jsou přístupná ve společné databázi, lze je použít k lepšímu pochopení zákazníka, vytvářet o něm poznatky, formovat zpětnou vazbu na kvalitu služby za účelem jejího zlepšení (Knox, 2003). Nicméně, i přes výhody, které má, společnosti zápasí s úspěšnou implementací CRM, protože vnímají CRM jednoduše jako softwarový program, který jim pomůže budovat ty úspěšné vztahy se svými zákazníky (Rigby a kol., 2002). Ale CRM začíná s dobrou zákaznickou strategií - všechny podnikové procesy a kvalita služeb musí stavět na tom, mít zájem o zákazníka. V případě, že se to neshoduje se strategií a kulturou společnosti, CRM nebude nikdy úspěšné (Knox, 2003).

V tomto smyslu autor našel s pomocí individuálních rozhovorů a netnografického pozorování, že [REDACTED] již vybudoval úspěšnou zákaznickou strategii a kulturu, kde je zákaznická spokojenost silně zakořeněna, avšak začlenění do sociálních médií není vůbec přesvědčivé. Z otázky č. 10 (viz Příloha II) zákaznického výzkumu vyplývá, že zákazníci hodnotí jejich celkovou zkušenost se zákaznickým servisem [REDACTED] jako pozitivní (průměrná hodnota odpovědi na škále od 1 do 7 byla 5,9), avšak stále by volili raději klasické komunikační kanály, na které jsou zvyklí, protože se necítí jistí společnost pomocí sociálních médií kontaktovat - pouze 24% respondentů souhlasí nebo velmi souhlasí s tím, že společnost [REDACTED] komunikuje dostatečně prostřednictvím kanálu sociálních médií (viz Obr. 5.6). Možností jak si toto vysvětlit je přístup společnosti k sociálním médiím a tomu, že zákazníci

nejsou na takovéto příspěvky na Facebookovém profilu společnosti běžně zvyklí. Jak je uvedeno v předchozích kapitolách, Sociální CRM je vlastně směs mezi praktikami "tradičního" CRM a sociálních médií (Mohan et al., 2008).



Obr. 5.6 - Cítíte, že firma komunikuje dostatečně pomocí sociálních médií? Zdroj: (vlastní výzkum, 2016)

Konkrétně autor prozkoumal, jak může být Facebook použit ke zvýšení aktivity zákaznických služeb firmy. Jednou z hlavních výhod je schopnost získat okamžitou zpětnou vazbu. Jak vyplynulo z rozhovoru s marketingovou manažerkou „Okamžitou zpětnou vazbu si umím představit jako hybný faktor pro zlepšení kvality služeb v oblasti záručního a pozáručního servisu, kde by zákazníci byli nějakým tištěným materiálem s přímým odkazem pomocí QR kódu upozorněni, že svou zkušenost mohou ohodnotit díky speciální aplikaci.“ To by společnosti pomohlo poučit se z chyb a získat lepší přehled o názoru jejich zákazníků. Firma by si zajistila vysokou konzistentní kvalitu služeb prostřednictvím kontinuálního procesu zlepšování (Gilbert-Jamison, 2005).

Sociální sítě umožňují pomocí různých nástrojů získávat informace i z personální roviny např. nástrojů pro sledování a vyhodnocování veřejných příspěvků zákazníků lze získat vhled do preferencí, přání, potřeb, zálib a životního stylu jejich fanoušků tedy i případných stávajících zákazníků. Tyto informace jsou zcela osobní a bylo by je velmi obtížné získat přes tradiční kanály zpětné vazby. Proto dělat marketing založený na přilákání a zapojení dané audience je mnohem efektivnější než kdyby cílová skupina byla pomocí marketingových aktivit vyrušena (Kotler a Armstrong, 2012).

Je nutné aby si firmy uvědomily, že sociální sítě přinášejí značnou publicitu, která dává zákazníkovi větší kontrolu nad vztahem, který by mohl přinést potenciální problémy. Na jednu stranu zapojením zákazníka do dialogu jsou firmy schopné pracovat na špatných komentářích či hodnoceních a napravit je (Greenberg, 2010). Špatná zkušenost může číšet např. z nepříjemné zkušenosti s jedním ze zaměstnanců. Pokud se tato situace správně uchopí (následuje omluva atd.), namísto vytváření špatného obraz společnosti a negativní publicity, může správný komentář vytvořit obraz znázorňující jak se firma stará a řeší rychle problémy. Takové chování často vede k oživení zákazníků a pozitivnímu word-of-mouth (Kotler a Armstrong, 2012; Lovelock a Wright, 2002). Na druhou stranu, publicita pocházející z pozitivního komentáře je něco, co bez sociálních médií není dost dobře možné, protože tyto pozitivní komentáře mohou být viděny všemi lidmi v síti a rovněž mají velkou míru důvěry (Sankaranarayanan et al, 2009; Savage, 2011).

Mohou být zákaznické služby a jejich spokojenost ovlivněny integrací kanálů sociálních médií do stávajícího CRM firmy? Pokud ano, jak?

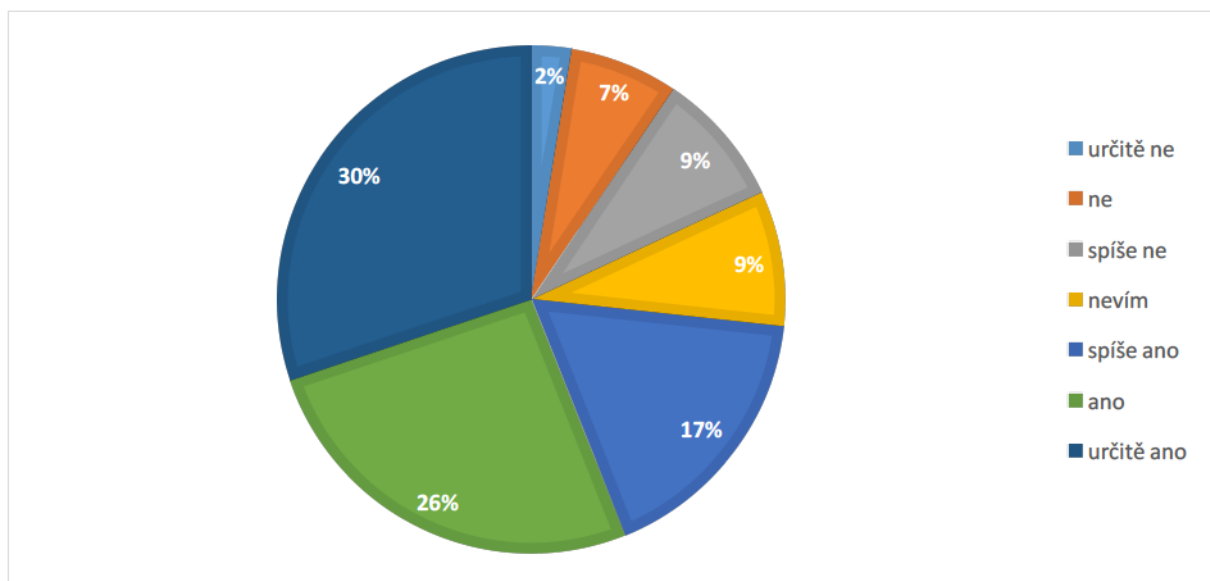
Na základě empirického výzkumu a výše uvedené diskuse dvou dílčích otázek můžeme odpovědět, že integrace kanálů sociálních médií do CRM (Social CRM) ovlivňuje zákaznický servis a loajalitu, i když zákazníci tíhnou v případě [REDACTED] ve velké míře k tradičním metodám kontaktu. Bylo překvapivé, že z výzkumu nebyla patrná žádná sociální ani věková diferenciace v odpovědích.

I přesto, že zákazníci považují současný stav jako vyhovující a se zákaznickými službami jsou spokojeni (průměrná hodnota odpovědi na škále od 1 do 7 byla 5,9), je nutno konstatovat, že využití specifických vlastností sociálních médií by ještě více napomáhalo zvyšovat zákaznickou spokojenost, protože tendence a ochota ze strany zákazníku existuje (viz Obr. 5.2 a Obr. 5.5). SM pomáhají budovat úspěšné vztahy se zákazníky především tím, že je zapojují do dialogu. [REDACTED] bohužel zákazníky nezapojuje pomocí příspěvků s otázkami téměř vůbec. Existují dvě hlavní výhody kladení otázek fanouškům. V první řadě otázky aktivují fanoušky, což vede k většímu zviditelnění stránek mezi jejich přáteli a zároveň dokáží poskytnout cenné odpovědi na otázky, které mohou mít zásadní význam pro oblast prodeje a marketingu firmy. Tendence zákazníků užívat sociální média ke komunikaci existuje, i když malá. Ukázalo se, že kdyby firma navázala více osobní a přátelský tón, více na sociálních sítích reagovala a zveřejňovala příspěvky nutící zákazníky odpovídat, vedlo by to k většímu zájmu ze strany jejich fanoušků/zákazníků. Je důležité odrážet emoce zákazníků

a ukazovat, že jejich individuální názor má váhu. V tomto případě pak není cílená komunikace vnímána jako vnucování se, ale spíše jako image, kdy se firma v očích zákazníka stává skutečnou osobou, přítelem s nimiž nemají zákazníci problém mluvit otevřeněji a čekají dokonce rady. Největším přínosem by pro firmu bylo, kdyby sbírala některá data ze zákaznických průzkumů veřejně pomocí sociálních médií, tak aby byla schopna získat zpětnou vazbu a navázat dialog. Jak již bylo výše popsáno, takto získaná zpětná vazba jak od nespokojených, tak spokojených zákazníků otevírá firmě nové možnosti kontinuálního procesu zlepšování.

Vzhledem k relativně vysoké zákaznické spokojenosti (5,9 ze 7), které společnost dosahuje i bez většího používání komunikace skrze sociální média, si musí autor položit otázku, jak se všechny tyto charakteristiky sociálního CRM mohou podílet na zvýšení loajality zákazníků? Jak bylo zmíněno výše mezi spokojeností a nespokojeností je tenká hranice a zákazníci musejí být neustále potěšeni (Gilbert-Jamison, 2005). Z výzkumu, je patrné, že v současném době je pro společnost dostačující komunikovat především prostřednictvím telefonu a emailu. Jak se chování spotřebitelů každým rokem výrazně mění, věk cílové skupiny, která si může dovolit prémiový segment vozů, se posouvá směrem dolů, stává se komunikace prostřednictvím sociálních médií čím dál větší výzvou (Globalwebindex, 2014).

73% současných zákazníků firmy by využilo opět [REDACTED] k nákupu nebo jej doporučil rodině či vybraným přátelům (viz Obr. 5.7). V tomto smyslu je potřeba vzít v potaz výše zmíněné změny v chování spotřebitelů, kteří čím dál více začínají komunikovat na sociálních médiích. Pokud by firma nevyvíjela svou komunikaci a řízení zákaznických vztahů směrem k sociálním médiím, v budoucnu by mohla začít ztrácet své spokojené zákazníky, neboť by např. nemohla ovlivňovat jejich chování či rozhodování tam, kde je jim komunikace nejpříjemnější.



Obr. 5.7 - Vyutil byste opět [redacted] k nákupu nebo jej doporučil rodině či vybraným přátelům? Zdroj: (vlastní výzkum, 2016)

6 Návrhy a doporučení

V této kapitole budou shrnuty závěry, které byly rozebrány v předchozích kapitolách, jakož i propojení závěru s původnímu účelem této práce.

Vzhledem k zjištění, že společnost se zákazníky přes sociální média nekomunikuje a když už, tak špatně, je pro ní nejdůležitější se sociálním řízením vztahů vůbec začít. Z rozhovoru s marketingovou manažerkou společnosti vyplývá, že firma si je vědoma velkého potenciálu, který by jim implementace přinesla, avšak jako hlavní překážku vidí svůj CRM systém, který jim to neumožňuje mít sloučeno v jednom.

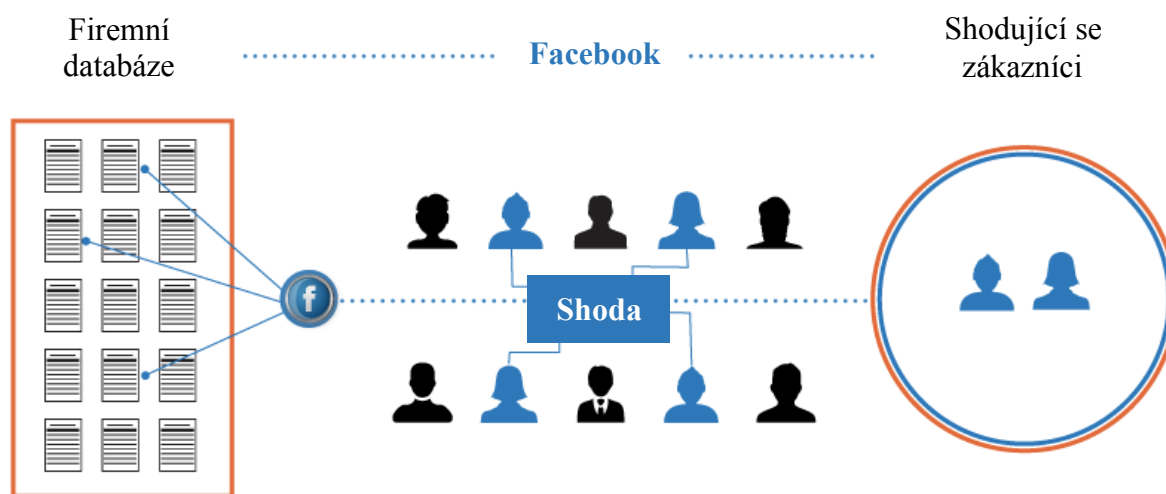
Sociální řízení vztahu se zákazníky však v počátku nemusí být pouze o systémech, ale především o celkovém zacílení firmy. Sociální média sama o sobě kladou vysoké požadavky na kvantitu i kvalitu materiálu, který slouží pro komunikaci se zákazníky. V případě, že firma začne implementovat sociální sítě ve větší míře, může očekávat zvýšenou loajalitu v důsledku efektivnější komunikace a zapojení zákazníka do tolik důležitého dialogu. Navrhované přístupy kterými implementovat alespoň základní principy řízení vztahu se zákazníky jsou natolik jednoduché, že firmě nepřinášejí téměř žádné riziko, ale výsledek může být pozitivním překvapením.

Firma by měla v první řadě identifikovat konkrétní a kontrolovatelný marketingový cíl péče o zákazníky v online prostředí. Mohlo by se jednat např. o poskytování nezávislých doporučení k produktům, informace o doplncích, které zákazníci mohou využít pro svůj vůz, či např. kanál, kde by některý z technických odborníků vysvětloval či popisoval detailněji nové technologické trendy a zodpovídal otázky či obavy zákazníků.

Na základě stanoveného cíle by měla být vytvořena pilotní případová studie, která by sloužila k vyhodnocení úspěšnosti ve stanoveném časovém horizontu. Nespornou výhodou tvoří integrace kontrolního prvku, díky němuž by bylo možné měřit úspěch, jako například snížení počtu hovorů zákaznického centra, které se týkají dotazníkového šetření spokojenosti zákazníků. Kampaň v sociálních médiích by neměla být v gesci pouze jednoho člověka, ale společnost by se měla pokusit aktivovat všechny své zaměstnance, nebo vybrat a vychovávat alespoň určitého zaměstnance z různých týmů. Tito zaměstnanci by měli za úkol sbírat nápady a multimediální soubory (fotky, videa) z běžného chodu firmy, které mohou být

následně veřejně publikovány. Veškerý obsah musí být pochopitelně evaluován manažerem zodpovědným za sociální média, který nese zodpovědnost nejenom za obsahovou správnost.

Vzhledem k tomu, že práce se zabývá pouze fází udržení (zlepšení) vztahu a maximalizací doby existence vztahu se zákazníky, je potřeba zvolit vhodné nástroje a vytvořit kampaně pro stávající zákazníky. Autor považuje za nutné, aby firma komunikovala kampaně na sociálních sítích odlišně, než na příklad ty, které si kladou za cíl získávání nových zákazníků. Vhodným nástrojem, který by pomohl na Facebookových profilech [REDACTED] zvýšit fanouškovskou základnu složenou z již stávajících zákazníků společnosti a rovněž by stávající zákazníky pomohl aktivovat, je nástroj zvaný „Custom Audiences“⁸. Tento nástroj je dle autorova názoru ideální, protože umožňuje vytvořit okruh uživatelů ze stávajících kontaktních údajů (e-mail, telefonní číslo) a přesně cílit reklamní kampaň na všechny současné nebo pouze vybrané zákazníky (viz Obr. 6.1). Tento nástroj je rovněž velmi univerzální a snadno použitelný, protože funguje na bázi exportu kontaktních údajů ze stávajícího CRM systému firmy a následného nahrání dat do tohoto Facebookového nástroje.



Obr. 6.1 – Příklad fungování „Custom Audiences“ (Zdroj: vlastní)

Výše popsané je potřeba propojit s identifikací výstupů sociálních médií a neustále tak hodnotit. V případě, že by kampaň nepřinášela požadované výsledky, mělo by být ihned zasáhnuo a nastavení kampaně změněno.

Dalším nástrojem, kterým lze provést aktivaci zákazníků a zároveň rovnou získat jejich zpětnou vazbu, je oslovení prostřednictvím interaktivního tištěného letáku. Ten lze

⁸ V překladu „Vlastní okruh uživatelů“

umístit do interiéru každého vozidla odjíždějícího ze servisní prohlídky a pomocí jednoduché otázky podnítit zákazníky k ohodnocení své zkušenosti (viz Obr. 6.2). V dnešní multimediální době již lze tištěný leták propojit pomocí QR kódu s online dotazníkem v určité internetové aplikaci a data sbírat velmi snadno online. Zákazník pak jednoduše sejme QR kód pomocí svého mobilního telefonu z letáku a nebo zadá uvedenou webovou adresu do prohlížeče, čímž se dostane k přímo k dotazníku umístěnému, kde společnost potřebuje (viz Obr. 6.3).



Obr. 6.2 – Příklad interaktivního tištěného letáku s QR kódem
(Zdroj: vlastní, Obrázek: <http://www.saxtonhorne.com/assets/images/portfolio/total-care-auto/tag-45aff426.png>)



Obr. 6.3 – Příklad sejmutí QR kódu z interaktivního tištěného letáku

(Zdroj: https://assets.feedbackstr.com/wp-content/uploads/2015/08/Audi_DSC_0049-436x400.jpg?4cf919)

Je pochopitelné, že tyto návrhy nelze aplikovat, aniž by byla firma připravena na změnu, a proto je neméně důležitým úkolem, takovou změnu prosadit a ovlivnit negativní nálady některých zaměstnanců. Firma změnu musí dát dostatečně najevo, necht' všichni zaměstnanci vědí, že sociálních média mají sílu, aby se jejich práce mohla stát mnohem zajímavější a rozmanitější.

Pokud by se firma rozhodla „ponořit se“ do prostoru sociálního CRM, bohužel za současného nezměněného stavu by to nebylo možné. Jak bylo řečeno manažerem marketingu a sociálních médií, společnost nemá v současné době dostatečné personální zdroje, které jsou pro implementaci sociálních médií nezbytné. Současný stav nededikuje žádného zaměstnance pouze na sociální média, aby průběžně poslouchal komunitu a snažil se ji rozvíjet; efektivně filtroval a plánoval zveřejňování obsahu, vytvářel kampaně. Poté, co by společnost zvládla

tyto kroky, připadá v úvah integrace sociálního vhledu do zákaznických profilů umístěných v rámci aplikace CRM a pracování na zkvalitnění vztahu se zákazníky.

Jednoduše řečeno, společnost se nemůže dostat k procesu integrace sociálního vhledu a propojení se současnou aplikací CRM aniž by prošla základním ponořením do sociálního prostoru a investovala alespoň do oblasti, kterou je dedikovaný a soustředěný zaměstnanec. Práce manažera sociálních médií a CRM vyžaduje by si rovněž měl vyžádat zvýšenou pozornost, aby dokázal identifikovat, které veřejné a soukromé sociální sítě monitorovat, jak často a jak intenzivně investovat do placených kampaní.

7 Závěr

V dnešním konkurenčním prostředí se firmy snaží oslovit, co nejvíce nových zákazníků. Trhy jsou na tolik přesycené, že se stále setkáváme s cenovými válkami. Tyto cenové výkyvy jsou pro firmy nesmírně finančně náročné a vyžadují také zvýšené úsilí. Dlouho je však dokázáno, že udržení stávajících zákazníků je mnohdy až 6x levnější, než získávání těch nových. Jak tomu již bývá, mnoho podniků tento fakt pochopilo a k udržování či prohlubování vztahů se současnými zákazníky uplatňují koncepci CRM, která si zakládá na rozvíjení vztahů pramenících ze vzájemné spolupráce, důvěry a přidané hodnoty. Avšak doba se mění, zákazníci mají dnes nepřehledné možnosti na dosah ruky a takřka 24 hodin/7 dní v týdnu díky svým mobilním zařízením. Informovanost je v dnešní turbulentní době klíčem k úspěchu a sdílení nejrůznějších informací je největší a nejrychlejší v celé lidské historii. CRM ve své klasické podobě uplatňuje i společnost [REDACTED], která byla předmětem této diplomové práce. Její přední postavení na automobilovém trhu v daném segmentu dokazuje, že koncepci chápe správně, avšak integrace moderních metod sociálních médií je pro společnost relativně problematická. Cílem práce bylo prohloubit znalosti o tom, jak může firma využít sílu sociálních médií za účelem využití sociálního CRM. Autor zkoumal, jak integrace kanálů sociálních médií do stávajícího CRM systému může ovlivnit zákaznické služby a věrnost zákazníků a zda-li je vůbec možná.

Z výzkumu vyplynulo, že s využitím sociálních sítí, mohou firmy ovlivnit zákaznické služby a věrnost zákazníků následujícími způsoby. Za prvé, autor je přesvědčen, že s využitím sociálních médií, mohou firmy očekávat zvýšenou loajalitu a v důsledku toho zvýšení efektivity zákaznických služeb. Také tím, že zákazník bude mít lepší zkušenost a bude pozitivně překvapen, může být posílena jeho loajalita vedoucí k věrnosti. Pro firmu tak existuje mnoho výhod, jak se přizpůsobit současnému trendu a sociální média implementovat alespoň omezeně do své stávajících CRM platformy. Jedním z hlavních přínosů, který byl odhalen, je bohatý přístup k novým zákaznickým vhledům a zpětné vazbě, která je zákazníkem poskytnuta častěji než při užití jiných metod komunikace. V neposlední řadě postřehy zákazníků společnosti mohou provést změnu ve fungování služeb, jakož i přizpůsobení se jejich potřebám.

Autor si troufá potvrdit, že se splnil jeho původní záměr prozkoumat, jak sociální CRM může ovlivnit zákaznický servis a zákaznickou loajalitu. Výsledky případové studie

ukazují, že aby společnost vůbec mohla integrovat kanály sociálních médií do systémů CRM, musí mít firma na jednu stranu dostatečné zdroje zaměstnanců a na druhé straně kultura firmy, základní hodnoty, postoje a strategie vyžadují přístup, který respektuje pouze ty nejlepší zájmy zákazníků. Na základě těchto informací byla navržena doporučení pro další rozvoj vztahů. Návrhy se opírají o trendy v oblasti CRM, které jsou již využívány.

Seznam použité literatury

Knihy

ADCOCK, Dennis a Halborg, A. Marketing: principles and practice. 4. vyd. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2001. 568 s. ISBN 978-027-3646-778.

ALDERSON, W. The Analytical Framework for Marketing v knize Wooliscroft, B., R. D. Tamilia a S. J. Shapiro. A twenty-first century guide to Aldersonian marketing thought: an hour a day. New York: Springer Science Business Media, 2006. 581 p. ISBN 03-872-8181-9.

ANTON, Jon. Customer relationship management: Making hard decisions with soft numbers. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1996. 183 s. ISBN 01-343-8474-1.

BARNES, James G. Secrets of customer relationship management: It's all about how you make them feel. New York: McGraw-Hill, 2001. 316 s. ISBN 00-713-6253-3.

BRUHN, M., B. Wooliscroft, R. D. Tamilia, S. J Shapiro. Dienstleistungsmanagement Und Social Media - Potenziale, Strategien und Instrumenten. Wiesbaden: Gabler, 2013. 581 s. ISBN 978-365-8012-472.

BRYMAN, Alan a Emma BELL. *Business research methods*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, c2007. 785 s. ISBN 0199284989.

CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky – Procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada, 2002. 161 s. ISBN 80-247-0401-3

EASTERBY-SMITH, M., R. THORPE, P. JACKSON. *Management research: Mark Easterby-Smith, Richard Thorpe and Paul Jackson*. 4th ed. London: SAGE, 2012. 371 s. ISBN 0857021176.

EVANS, Dave. *Social media marketing: an hour a day*. Indianapolis: Wiley, 2008. 409 s. ISBN 04-703-4402-4.

GILBERT-JAMISON, Theo. *The six principles of service excellence: a proven strategy for driving world-class employee performance and elevating the customer experience from average to extraordinary*. Bloomington, Ind: AuthorHouse, 2005. 156 s. ISBN 1420856308.

GREENBERG, Paul. *CRM at the speed of light: social CRM strategies, tools, and techniques for engaging your customers*. 4th ed. New York: McGraw-Hill, 2010, xxvi, 662 p. ISBN 0071590455.

JOHNSON, B. a P.F. Nunes. Let's talk: applying the art of conversation to customer contact, v knize od FREELAND, G. John. The ultimate CRM handbook: strategies and concepts for building enduring customer loyalty and profitability. New York: McGraw-Hill, 2003. 353 s. ISBN 00-714-0935-1.

Komentované vydání návrhu norem. ISO/DIS 9000:2000. ISO/DIS 9001:2000. ISO/DIS 9004:2000. 1. vyd. Praha: Český normalizační institut, 2000, 233 s. ISBN 80-728-3008-2.

KOSTOJOHN, S., M. JOHNSON a B. PAULEN. *CRM fundamentals: 4. evropské vydání*. 14th ed. New York: Springer, 232 s. ISBN 978-143-0235-910.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing: 4. evropské vydání*. 14th ed. Boston: Pearson Prentice Hall, 2012. 613 s. ISBN 01-321-6712-3. Dostupné z: <http://goo.gl/Q7ExIQ>

KOZINET, V. Robert. *Netnography: doing ethnographic research online*. London: SAGE, 2009. 232 s. ISBN 18-486-0645-1.

KOZINET, Robert V. *Netnography: doing ethnographic research online*. 1st pub. London: Sage, 2010. 212 s. ISBN 978-1-84860-644-9.

NYKAMP, Melinda. *The customer differential: the complete guide to implementing customer relationship management*. New York: AMACOM, 2001. 212 s. ISBN 08-144-0622-X.

PEPPERS, Don a Martha Rogers. *The one to one future: Building business relationships one customer at a time*. 1. paperback ed. New York: Currency Doubleday, 1997. 212 s. ISBN 03-854-8566-2.

PEPPERS, Don a Martha Rogers. *Customer Relationships-A Strategic Framework, Second Edition*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2011. 512 s. ISBN 978-0-470-42347-9.

RETTIE, Ruth. *How the internet is changing traditional marketing: an hour a day*. Kingston: Kingston University, 2003. 581 s. ISBN 18-720-5853-1. Dostupné z: <http://goo.gl/ZpoyLp>

STAUSS, Bernd. *Der Kundenbeziehungslebenszyklus v knize Grundlagen Des CRM: Strategie, Geschäftsprozesse Und IT-Unterstützung*, edited by H. Hajo, K. D. Wilde, B. Hubrich. 3rd ed. Wiesbaden: Gabler, 2011, 853 s. ISBN 3834925500

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

SAPPLETON, Natalie. *Advancing research methods with new technologies*. Hershey PA: Information Science Reference, 2013. 329 s. ISBN 14-666-3919-9.

STORBACKA, Kaj a Lehtinen Jarmo. *Customer relationship management creating competitive advantage through win-win relationship strategies: building business relationships one customer at a time*. 1. paperback ed. Singapore: McGraw-Hill, 2001. 212 s. ISBN 00-711-8861-4.

TURBAN, Efraim. *Electronic Commerce 2012: A Managerial and Social Networks Perspective*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2012. ISBN 0132145383

WALSHAM, Geoffrey. Interpreting information systems in organizations: building business relationships one customer at a time. New York: Wiley, 1993. 269 p. ISBN 04-719-3814-9. Dostupné z: <http://goo.gl/UvudCv>

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 4th ed. Los Angeles, Calif.: Sage Publications. c2009. 219 s. ISBN 978-1-4129-6099-1.

Články v odborných periodikách a na internetu

BOSE, Ranjit. Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*. 2002, vol. 102, no. 2, p. 89–97. ISSN 0263-5577. Dostupné z: <http://goo.gl/DNZSk0>

Boulding, W., R. Staelin, M. Ehret, W.J. Johnston. A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*. 2005, Vol. 69, p.155–166. ISSN 0022-2429.

Brown, G. Brand Loyalty - Fact or Fiction? *Advertising Age*. 1952, Vol. 23 p. 22-58. ISSN 0001-8899

CARUANA, Albert. Service loyalty. *European Journal of Marketing* [online]. 2002, vol. 36, 7/8, s. 811-828. DOI: 10.1108/03090560210430818.

CONSTANTINIDES, E., S. J. FOUNTAIN, S. KLAPDOR a D. WEISSBRICH. Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice* [online]. 2008, vol. 9, issue 3, s. 14-42. DOI: 10.1007/978-3-8349-8415-9_2.

DE WULF, K., G. Odekerken-Schröder, D. Iacobucci. Investments in customer relationships: a cross country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*. 2001, vol. 65, no. 4, p. 33-50. ISSN 0022-2429. Dostupné z: <http://goo.gl/XyJ71r>

DEIGHTON, A. John. The future of interactive marketing, *Harvard Business Review*. 1998, vol. 74, no.6, p. 151–160. ISSN 0017-8012 . Dostupné z: <http://goo.gl/7W0KLD>

DOWLING, Grahame. *Customer Relationship Management: In B2c Markets, Often Less Is More*. *California Management Review*. 2002, vol. 44 no.3, p. 87-104. ISSN 0008-1256. Dostupné z: <http://goo.gl/Q7bHaV>

FAASE, R., R. HELMS, M. SPRUIT. Web 2.0 in the CRM domain: Defining social CRM. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*. 2011, vol. 5, no.1, p. 1-22. ISSN 1750-0672

FOSS, B., M. Stone, Y. Ekinici. What makes for CRM system success - or failure? *Database Marketing & Customer Strategy Management*. 2008, vol. 15, no. 2, p. 68–78. ISSN 1741-2439. Dostupné také z: <http://goo.gl/SS95eO>

GALBREATH, Jeremy. Relationship management environments. *Credit World*. 1998, vol. 87, no. 2, p. 14–21. ISSN 0011-1074. Dostupné z: <http://goo.gl/BqmzGK>

GEIERHOS, Michaela a Andreas H. BOCK. Customer Interaction 2.0: Adopting Social Media as Customer Service Channel. *Journal of Advances in Information Technology* [online]. 2011, vol. 2, no. 4, s. 443-454. DOI: 10.1007/978-3-642-28897-5_26.

GOODHUE, L. Dale, B.H. Wixom, H.J. Watson. Realizing business benefits through CRM: hitting the right target in the right way. *MIS Quarterly Executive*. 2002, vol. 1, no. 2, p. 79–94. ISSN 1540-1960. Dostupné z: <http://goo.gl/FtdzLJ>

GUNDLACH, T. G., P. E. MURPHY, Ron SCOTT. Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges. *Journal of Marketing* [online]. 1993, vol. 57, issue 4, s. 2-23. DOI: 10.1016/b978-032303668-9.50006-x.

HARRIS, C. Lloyd a Mark M. H. GOODE. The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics. *Journal of Retailing*[online]. 2004, vol. 80, issue 2, s. 139-158. DOI: 10.1016/j.jretai.2004.04.002.

KAPLAN, M. Andreas a Michael Haenlein. *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*. Business Horizons. 2010, vol. 53 no.1, p. 59-68. Dostupné z: <http://goo.gl/INm1Pw>

KIM, J., E. Suh, H. Hwang. A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. *Journal of Interactive Marketing*. 2003, vol. 17, no. 2, p. 5-19.

KOTOROV, Rado. Customer relationship management: strategic lessons and future directions. *Business Process Management Journal*. 2003, vol. 9, no. 5., p. 586-571. ISSN 1463-7154

LEWINGTON, J., L. D. Chernatony, A. BROWN. Harnessing the Power of Database Marketing. *Journal of Marketing Management*. 1996, vol. 12, no. 4, p. 329-346. ISSN 1472-1376. Dostupné z: <http://goo.gl/iI4EU5>

MASSEY, P. A., M. Montoya-Weiss, K. Holcom. Re-engineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM. *Decision Support Systems*. 2001, vol. 32, no.2, p. 155–170. ISSN 0167-9236. Dostupné z: <http://goo.gl/JPAEC1>

NGUYEN, Bang a DS Mutum. A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures. *Business Process Management Journal*. 2012 vol. 18, no. 3, p. 400-419. ISSN 1463-7154.

PAAVOLA, S. Abduction as a Logic and Methodology of Discovery: The Importance of Strategies. *Foundation of Science*. 2004, vol. 9, no. 3, p. 267-283. ISSN 1233-1821. Dostupné také z: <http://goo.gl/LfdnMb>

PAN, L. Shan a Jae-Nam LEE. USING E-CRM FOR A UNIFIED VIEW OF THE CUSTOMER. *Communications of the ACM*. 2003, vol. 46, issue 4, s. 95-99. ISSN 0001-0782. Dostupné z: <http://goo.gl/SZ1pU3>

PAYNE, A. a Pennie Frow. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*. 2005, vol. 69, no. 4, p. 167-176. ISSN 0022-242.

- PEPPARD, Joe. Customer relationship management in financial services. *European Management Journal*. 2002, vol. 18, no. 3, p. 312–327. ISSN 0263-2373. Dostupné z: <http://goo.gl/1je0BX>
- PEPPERS, D., M. Rogers, B. Dorf. Is your company ready for one-to-one marketing? *Harvard Business Review*. 1999, vol. 77, no. 1, p. 151–160. ISSN 0017-8012 Dostupné z: <http://goo.gl/6sBZMP>
- REICHHELD, Frederic and P. Schefter. E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web. *Harvard Business Review*. 2000, vol. 78, no. 4, p. 105-113. ISSN 0017-8012
- RIGBY, D., F. F. Reichheld, P. Schefter. Avoid the four perils in CRM. *Harvard Business Review*. 2002, vol. 80, no. 2, p. 101–109. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <http://goo.gl/UHnA44>
- RYALS, Lynette a Simon Knox. Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European Management Journal*. 2001, vol. 19, no. 5, p. 534-542. ISSN 0263-2373. Dostupné z: <http://goo.gl/C1rKk4>
- RYALS, Lynette a Adrian Payne. Customer relationship management in financial services: towards information enabled relationship marketing. *Journal of Strategic Marketing*. 2001, vol. 9, no. 1, p. 4–27. ISSN 1466-4488. Dostupné z: <http://goo.gl/bTv0Q1>
- SCHULTZ, E. Don. Learn to differentiate CRM's two faces. *Marketing News*. 2000, vol. 34, no.24, p. 11. ISSN 1061-3846. Dostupné z: <http://goo.gl/4LgvOs>
- STAUSS, Bernd. Perspektivenwandel: Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, *Thesis – Fachzeitschrift für Marketing*. 2000, vol. 17, nr. 2, p. 15-18. ISSN 1862-5991.
- TORGGLER, Michael. The functionality and usage of CRM systems. *International Journal of Social Sciences*, 2009, vol. 4, no. 22, p. 164–172. ISSN 2324-804. Dostupné z: <http://goo.gl/aV2XsS>
- TRAINOR, J. Kevin. Relating Social Media Technologies to Performance: A Capabilities-Based Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2012, vol. 32, no.3, p. 317–331. ISSN 0885-3134
- WALSH, John a Sue GODFREY. The internet: a new era in customer service. *European Management Journal*. 2000, vol. 18, no. 1, p. 85-92. DOI: 10.1016/s0263-2373(99)00071-7.
- WILSON, H., D. Elizabeth, M. Malcolm. Factors for success in customer relationship management (CRM) systems. *Journal of Marketing Management*. 2002, vol. 18 no.1, p. 193–219. ISSN 1472-1376. Dostupné z: <http://goo.gl/bD9uok>
- WINER, S. Russel. *A Framework for Customer Relationship Management*. California Management Review. 2001, vol. 43, no. 4. ISSN 0008-1256. Dostupné z: <http://gvoss.cox.smu.edu/CRM.pdf>
- ZEITHAML, V., R. T. Rust, K. N. Lemon. The customer pyramid: creating and serving profitable customers, *California Management Review*. 2001, vol. 43, no. 4, p. 118-142. ISSN 0008-1256. Dostupné z: <http://goo.gl/B831TN>

ZINS, H. Andreas. Relative attitudes and commitment in customer loyalty models. *International Journal of Service Industry Management*. 2001, vol. 12, no. 3, p. 269-290. ISSN 0956-4233

Elektronické dokumenty a ostatní

ECONSULTANCY. How the top brands use Twitter for social customer care ze dne 11.06.2014 [online]. Econsultancy [cit. 2015-01-11]. Dostupné z: <http://goo.gl/uxkdPI>

GLOBALWEBINDEX. Digital vs Traditional Media Consumption ze dne 01.09.2014 [online]. Globalwebindex [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://goo.gl/9cwMFs>

GLOBALWEBINDEX. Global Media Consumption: The Digital Reality ze dne 01.03.2013 [online]. Globalwebindex [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://goo.gl/01dVxIk>

GREENBERG, Paul. Do We Really NEED CRM 2.0? ze dne 06.03.2009 [online]. Zdnet.com [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://goo.gl/vp1rre>

HÁJKOVÁ, Adriana. *Životní styl a využití volného času u dospělých (od 18 let)* ze dne 24.12.2014 [online]. VypInto.cz [cit. 2015-01-01]. Dostupné z: <http://goo.gl/UGzUw6>

IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES. *From social media to Social CRM: reinventing the customer relationship. Strategy & Leadership* ze dne 01.02.2011 [online]. IBM [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://goo.gl/IMiflW2.p://www.vypInto>

GARIBIAN, Lenna. *Top Brands Using Twitter for Customer Support* ze dne 10.12.2012 [online]. Marketingprofs [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://goo.gl/wSC7sV>

KAMATH, JP. *Businesses can boost innovation with Web 2.0 technology, Gartner says* ze dne 13.05.2008 [online]. ComputerWeekly.com [cit. 2014-12-13]. Dostupné z: <http://goo.gl/2iAU2E>

KRIGSMAN, Michael. *CRM failure rates: 2001-2009* ze dne 03.08.2009 [online]. ZDNet [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <http://goo.gl/ynjQNq>

LÁ TALOVÁ, Gabriela. *Média a jejich vliv* ze dne 28.10.2012 [online]. VypInto.cz [cit. 2015-01-01]. Dostupné z: <http://goo.gl/IGhvEn>

MICHL, Petr. *Custom audiences ztrací část svého kouzla* ze dne 26.09.2014 [online]. M-Journal [cit. 2014-12-21]. Dostupné z: <http://goo.gl/tYEZkP>

NIELSEN. *The digital consumer* ze dne 01.02.2014 [online]. Nielsen [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://goo.gl/oIZxNM>

REF, Ron. Partner relationship management: The next generation of the extended enterprise. Ze dne 14.06.2001 [online]. Mthink.com [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://goo.gl/sqQi9o>

SEARCH CRM. CRM Call Center Metrics ze dne n.a. Techtargget.com [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://searchcrm.techtargget.com/guide/Call-Center-Metrics>

ŠIMÁK, David. *Co je dnes v marketingu cool a in?* ze dne 6. 9. 2012 [online]. Probyznys.info [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <http://goo.gl/Ro0NmQ>

TEO, T., P. Devadoss and S. L. Pan. *Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development* ze dne 20.03.2006 [online]. Decision Support Systems [cit. 2014-12-21]. Dostupné z: <http://goo.gl/SQvLWZ>

Seznam zkratek

aj.	a jiné
CRM	Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management)
CTM	Řízení ukončení zákaznických vztahů (Customer Termination Management)
sCRM	Sociální řízení vztahů se zákazníky (Social Customer Relationship Management)
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)
QR Code	Quick Response Code (kód rychlé odezvy)

Seznam obrázků

Obr. 2.1– Postup zpracování diplomové práce	8
Obr. 3.1- Typy zákazníků podle jejich míry spokojenosti a loajality. Zdroj: (Zamazalová, 2008, S.215).....	12
Obr. 3.2 – Životní cyklus zákaznického vztahu. Zdroj: vlastní znázornění inspirované podle Stauss (2000)	20
Obr. 3.3 – <i>Příklad podnětu zákazníka z návštěvy restaurace Starbucks. (Ze dne 6.12.2014, Zdroj: http://goo.gl/6SULTb)</i>	27
Obr. 5.1 - Který z kanálů zákaznického servisu považujete obecně za nejvíce důvěryhodný ? Zdroj: (vlastní výzkum, 2016)	40
Obr. 5.2 - Který z kanálů zákaznického servisu považujete obecně za nejvíce efektivní ? Zdroj: (vlastní výzkum, 2016)	40
Obr. 5.3 - Hlavní důvod, proč byste si vybrali sociální média jako prostředek pro kontaktování různé společnosti. Zdroj: (vlastní výzkum, 2016)	41
Obr. 5.4 - Věřím, že [] odpoví na mé otázky/stížnosti prostřednictvím klasických komunikačních kanálů (telefon, e-mail):. Zdroj: (vlastní výzkum, 2016).....	42
Obr. 5.5 - V případě, že zveřejníte závažný problém na sociální síti, myslíte si, že bude vašem problému věnována větší pozornost než kdybyste telefonoval nebo psal email? (Zdroj: (vlastní výzkum, 2016)	42
Obr. 5.6 - Cítíte, že firma komunikuje dostatečně pomocí sociálních médií? Zdroj: (vlastní výzkum, 2016)	44
Obr. 5.7 - Využil byste opět [] k nákupu nebo jej doporučil rodině či vybraným přátelům? Zdroj: (vlastní výzkum, 2016)	47
Obr. 6.1 – Příklad fungování ‚Custom Audiences‘ (Zdroj: vlastní)	49
Obr. 6.2 – Příklad interaktivního tištěného letáku s QR kódem	50

Obr. 6.3 – Příklad sejmutí QR kódu z interaktivního tištěného letáku	51
--	----

Seznam tabulek

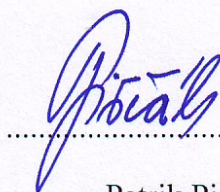
Tab. 2.1 - Časový plán činností	8
Tab. 3.1– Klasifikace funkčních oblastí CRM.....	21

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevydělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě, dne 22.dubna 2016



.....
Patrik Piščík

Seznam příloh

Příloha č. I - Otázky k individuálnímu rozhovoru

Příloha č. II - Zákaznický dotazník

Příloha č. III - E-mail zaslaný k získání zaměstnanců pro individuální rozhovor

Příloha č. IV - Facebook – snímky obrazovky